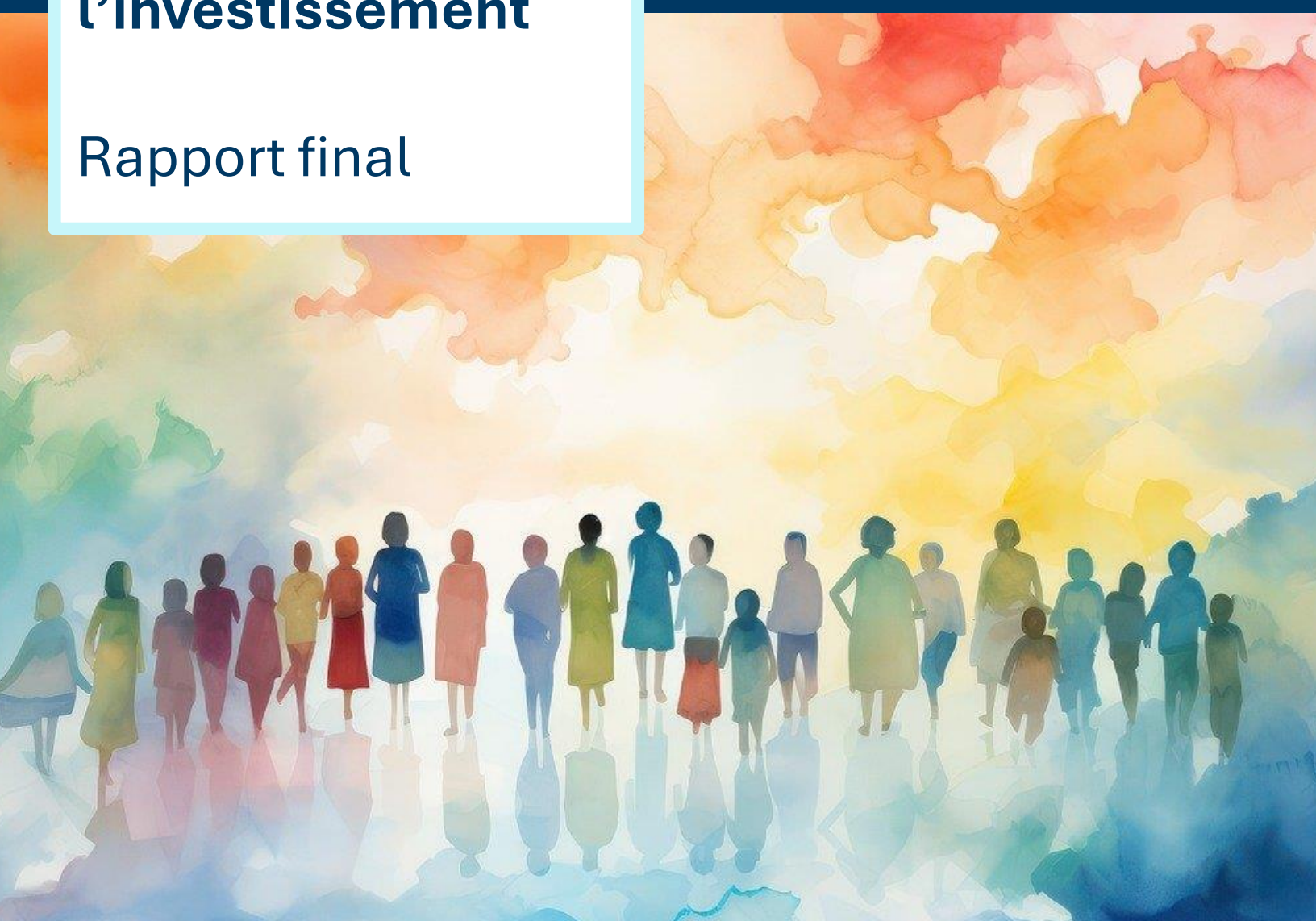


Évaluation axée sur les principes du Programme de préparation à l'investissement

Rapport final



Évaluation axée sur les principes du Programme de préparation à l'investissement

Rapport final

Préparé par :

Katey Park, Ph. D.
Gryphon Theriault-Loubier, M. Sc.
Cameron Norman, Ph. D.
Tara Campbell, M. Des.
Maryam Mohiuddin Ahmed, LL.M.
Leena Yahia, M. A.
Prof. Sean Geobey, Ph. D.

Avec l'aide de :

Sergio Nava-Lara, Ph. D.
Dilek Sayedahmed, Ph. D.
Sarah Leeson-Klym
Marisol Fornoni
Susana Redekop

Remerciements

Nous sommes immensément reconnaissants à Mike Toye et Sarah Leeson-Klym de CCEDNet pour leurs conseils inestimables et leurs retours continus incroyables. Un merci spécial à Robin Wisener et à toute l'équipe de l'ESDC pour leurs retours constants, qui ont considérablement amélioré notre travail. Un grand merci à Wayne Miranda, qui soutient maintenant le système plus large, et dont les efforts sont grandement appréciés.

Un grand merci à Richard Bartle-Tubbs et Ben McNamee de Daro (anciennement Ajah) pour être des collaborateurs exceptionnels. Nous apprécions particulièrement les retours perspicaces de Ben et les efforts de Richard et Ben pour organiser et animer le Club de Cartographie IRP.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à nos partenaires en Justice, Équité, Diversité et Inclusion (JEDI) : Victor Beausoleil, Narinder Dhami, Rosa Flores Fernandez, Shady Hafez, Tate Juniper, Tara Levandier, Janielle Maxwell et Omar Omar. Votre engagement et vos efforts dans ces domaines enrichissent profondément nos initiatives.

Un merci spécial à Susanna Redekop et Marisol Fornoni pour leurs contributions et leur soutien substantiels.

Table des matières

Résumé	5
Acronymes	9
1. Contexte et revue de la littérature	10
2. Méthode	15
2.1. Participants	15
2.2. Processus de conception de l'évaluation axée sur les principes	15
2.2.1. Intégration des principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA)	15
2.3. Procédure	16
2.3.1. Enquête de référence	16
2.3.2. Cercles d'apprentissage	17
2.3.3 Troisième réunion sur le PPI : Séance d'échange et atelier	19
2.4 Plan d'analyse des données	19
3. Résultats	21
3.1. Résultats de l'enquête de référence	21
3.2 Conscience des principes du PPI 1.0	23
3.3 Commentaires sur les principes actuels : Résultats des cercles d'apprentissage et de la troisième réunion sur le PPI	24
3.4 Valeurs des partenaires du PPI : Résultats du cercle d'apprentissage	34
3.5 Difficultés relevées : Résultats du cercle d'apprentissage	35
3.6 Rétroaction à propos de l'évaluation axée sur les principes en tant qu'outil dans l'écosystème de l'IS/SF	40
3.7 Évaluabilité	40
4. Recommandations et conclusions	42
4.1. Recommandations relatives aux efforts à déployer à l'égard des principes	42
4.2 Évolution des principes du PPI	44
4.3 Conclusion	46

5. Références	47
6. Annexes	48
Annexe A : Infographie des principes initiaux du PPI 1.0	49
Annexe B : Énoncés de l'enquête de référence	50
Annexe C : Tableau 1	52
Annexe D : Tableau 2	53

Résumé

Le Programme de préparation à l'investissement (PPI) est une initiative financée par le gouvernement du Canada pour aider les organismes à vocation sociale (OVS) qui s'attaquent à des problèmes sociaux, culturels et environnementaux urgents partout au pays. Il fait partie d'une stratégie plus vaste visant à renforcer l'écosystème canadien de l'innovation sociale et de la finance sociale (IS/FS). Une évaluation axée sur les principes (EAP) a été choisie pour le PPI en raison de son système complexe et de ses objectifs dynamiques ainsi que de la capacité des principes à s'adapter à ces circonstances. À ce jour, on compte deux versions du PPI. Dans le cadre de la version 1.0 du PPI (PPI 1.0), des principes ont été créés pour contribuer à la conception et à la mise en œuvre du programme de même que les orienter.

L'évaluation qui fait l'objet du présent rapport a eu lieu dans le contexte de la version 2.0 du PPI (PPI 2.0) et visait à explorer la pertinence de ces principes dans la réalité de l'écosystème de l'IS/FS. Les objectifs de la présente EAP visaient à déterminer :

- si les principes sont clairs, pertinents et exploitables et, le cas échéant;
- s'ils sont respectés et, le cas échéant;
- s'ils mènent aux résultats souhaités.

Pour atteindre ces objectifs, les partenaires du PPI ont été invités à participer à une enquête de référence, à des activités au cours de trois réunions sur le PPI (grandes réunions de la communauté du PPI) et à des cercles d'apprentissage (discussions en petit groupe axées sur l'apprentissage mutuel). Au cours de ces activités, les participants se sont exprimés sur les principes existants du PPI 1.0, ont discuté des valeurs et des convictions au sein du système et se sont penchés sur les difficultés communes auxquelles est confronté l'écosystème de l'IS/FS. Ces activités ont donné l'occasion aux participants de raconter leurs histoires et leurs expériences, ont permis de comparer leur compréhension et leurs points de vue, et ont donné naissance à des communautés d'apprentissage.

Les résultats de l'enquête de référence ont révélé des perceptions variées concernant la mise en œuvre et l'efficacité des principes du PPI 1.0 existants dans le cadre GUIDE. Même si les personnes interrogées ont généralement manifesté leur accord et leur positivité à l'égard des principes, reconnaissant particulièrement leurs rôles directeur et développemental, une grande partie d'entre elles ont également fait part de leurs incertitudes quant à leur utilisation pour orienter les décisions. Au total, 15 partenaires du PPI ont participé aux cercles d'apprentissage de l'EAP. Il y a eu six groupes de cercles d'apprentissage, composés de 2 à 6 personnes, dont le format type

comprenait trois séances de travail distinctes d'une heure et demie. On a choisi la méthodologie des cercles d'apprentissage, car elle favorise les méthodes d'évaluation décoloniales (Roholt et coll., 2023) en mettant l'accent sur l'apprentissage collectif et la mobilisation des pairs, ainsi qu'en visant généralement à minimiser les structures hiérarchiques au sein du groupe pour créer un environnement inclusif et collaboratif.

De nombreux partenaires ont estimé que les principes étaient très pertinents lorsqu'on les comprenait bien. Ils ont considéré que les principes offraient des directives généralement utiles pour mettre en œuvre le programme, contrairement à des règles formalisées ou à des directives strictes. Les résultats de l'EAP laissent entendre que les partenaires du PPI ont besoin de principes plus clairs, notamment plus de renseignements contextuels ou d'exemples positifs pour permettre une interprétation à l'échelle organisationnelle ou individuelle. Au moment de déterminer si les principes étaient raisonnablement observés ou s'ils menaient aux résultats souhaités, la plupart des participants aux cercles d'apprentissage ont mentionné qu'ils seraient incapables d'énumérer les principes si on le leur demandait. Même si les partenaires du PPI comprennent et incarnent implicitement un grand nombre de ces principes dans leurs actions quotidiennes, leurs processus opérationnels et leurs stratégies organisationnelles, ils restent sous-utilisés en tant qu'outil d'orientation, de relation et de navigation dans le paysage complexe de l'IS/FS.

Les partenaires du PPI ont cerné neuf valeurs pertinentes qui, selon eux, contribueraient à améliorer et à renforcer l'avenir de l'écosystème de l'IS/FS au Canada. Les voici :

Investir dans des solutions à long terme	Mesurer les répercussions efficacement	Remplacer la finance traditionnelle
Accepter la prise de risque	Améliorer la connaissance de la finance sociale	Donner la priorité à la progression graduelle et à l'utilisation des outils existants
Favoriser la collaboration et établir des liens étroits et importants avec la communauté pour créer un système intégré	Promouvoir et maintenir les principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA)	Favoriser l'autonomie des OVS

Des principes efficaces découlent de l'expérience, de l'expertise, des valeurs et de la recherche (Patton, 2017). À l'aide de l'expérience des experts de l'écosystème de l'IS/FS ainsi que de nos stratégies de collecte de données, de même que l'intégration des valeurs des membres de l'écosystème, nous suggérons d'envisager les principes révisés suivants du PPI :

- 1. Sensibiliser davantage à la finance sociale.** Élargir les connaissances et la disponibilité des options de finance sociale pour les OVS, les communautés et les personnes. Reconnaître que de nombreuses communautés et cultures ont des pratiques et une expertise existantes. Donner la priorité à des relations étroites et importantes avec les communautés et les OVS, ainsi que prévoir le temps nécessaire pour établir des liens dans cet écosystème.
- 2. Faire progresser les perspectives en matière de JEDIA.** Définir, renforcer et utiliser les principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA) dans la prise de décision afin d'améliorer la diversité de la finance sociale et de l'innovation sociale. Établir une communication et une collaboration continues au sein de l'écosystème de l'IS/FS afin de continuellement évaluer les objectifs de JEDIA et de les classer par ordre de priorité, en s'assurant qu'ils correspondent à l'évolution des besoins et des valeurs de la communauté.
- 3. Cultiver des écosystèmes collaboratifs.** Favoriser une culture d'écosystème qui accorde la priorité à la collaboration plutôt qu'à la concurrence. Établir une communication ouverte et transparente avec les partenaires, les OVS, les experts et les intervenants du gouvernement dans le but de créer une synergie, de favoriser l'apprentissage mutuel et de faire abstraction des structures traditionnelles.
- 4. Donner du pouvoir aux organismes à vocation sociale.** Aider les OVS en adaptant les approches à leurs besoins et à leur contexte, en équilibrant la responsabilité et en s'efforçant de réduire les obstacles à la participation, en simplifiant les processus lorsque c'est possible et en aidant les OVS tout au long de leur croissance. Maintenir et favoriser l'autonomie et la résilience à l'échelle de l'écosystème.
- 5. Permettre l'adaptation.** Encourager les « boucles d'apprentissage » et la structure itérative en évaluant continuellement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et en utilisant ces renseignements pour s'améliorer. Prévoir le temps et les ressources nécessaires pour apprendre, changer d'avis et adapter la conception de programmes d'IS/FS.
- 6. Accepter le risque et l'expérimentation.** Encourager la prise de risque puisqu'elle favorise l'innovation. Échanger, apprendre et apprécier les connaissances générées par la prise de risques dans l'écosystème de l'IS/FS, en utilisant les échecs comme des possibilités d'apprentissage pour l'avenir.

Enfin, ce rapport propose plusieurs recommandations clés de mise en œuvre relatives à l'IS/FS conformément aux principes :

- Établir diverses boucles de rétroaction pour revoir les principes dans l'écosystème canadien de l'IS/FS, y compris aux premières étapes de la conception du projet ou du programme.
- Offrir un éventail d'exemples d'utilisation positive des principes afin de célébrer les réalisations et d'illustrer l'application efficace.
- Favoriser l'apprentissage par l'élaboration d'études de cas et l'utilisation de cas pédagogiques.
- Cibler, appuyer et développer une variété de canaux de communication pour échanger les connaissances, instaurer la confiance et renforcer la transparence.
- Incorporer les principes de JEDIA.
- Continuer à plaider en faveur de la valeur et de l'utilisation des principes et de l'évaluation axée sur les principes.

Acronymes

EAP – Évaluation axée sur les principes

PPI – Programme de préparation à l'investissement

IS/FS – Innovation sociale/Finance sociale

WISIR – Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience

RCDEC – Réseau canadien de développement économique de la communauté

EDSC – Emploi et Développement social Canada

OVS – Organismes à vocation sociale

1/ Contexte et revue de la littérature

Qu'est-ce que le Programme de préparation à l'investissement?

En 2018, le gouvernement du Canada a annoncé la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale élaborée par le Groupe directeur chargé de la co-création de la stratégie d'innovation sociale et de finance sociale. Une partie de cette stratégie visait à créer un Fonds de finance sociale de 755 millions de dollars, qui serait investi, parallèlement à des capitaux du secteur privé, dans les organismes à vocation sociale (OVS) canadiens. Le Groupe directeur a relevé une lacune importante dans l'écosystème canadien de l'innovation sociale et de la finance sociale (IS/FS) : la capacité limitée de nombreux OVS existants à gérer efficacement le financement remboursable s'ils recevaient de tels investissements.

Par conséquent, en 2019, Emploi et Développement social Canada (EDSC) a annoncé le lancement du Programme de préparation à l'investissement (PPI) de 50 millions de dollars afin de combler cette lacune dans les capacités des OVS. À l'issue de ce programme en 2021, 50 millions de dollars supplémentaires ont été annoncés pour un deuxième cycle de financement du PPI de 2021 à 2023. Ce deuxième cycle a intégré les leçons retenues du PPI initial de 2019-2021 (voir le résumé de Fondations communautaires du Canada [ici](#)). Par ailleurs, dans le cadre de ce renouvellement, le PPI a cherché à intégrer d'autres connaissances sur l'écosystème de l'IS/FS. Le principal objectif de ce rapport est de tirer parti de ces connaissances – une évaluation axée sur les principes – pour appuyer une autonomie efficace à long terme au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS.

Voici les principaux objectifs du PPI :

- 1. Aider les OVS :** certains OVS peuvent participer à des projets très innovants, mais ne se considèrent pas comme des entreprises sociales. Il faut les sensibiliser davantage à la disponibilité de diverses options de soutien financier. Le programme offre des connaissances et un soutien financier aux OVS à différentes étapes de développement, qu'il s'agisse d'idées novatrices à l'étape de la conception ou d'organismes mieux établis à la recherche de ressources pour accroître leurs activités.
- 2. Renforcement des capacités :** le PPI tient compte des différents niveaux de préparation des OVS à recevoir des investissements. Il vise à renforcer les compétences et les capacités en offrant un financement pour des activités comme l'analyse de marché, le développement de produits et de services, la planification organisationnelle et l'acquisition d'expertise technique.

Le PPI compte deux volets de mise en œuvre.

- **Volet 1 (partenaires de soutien à la préparation) :** Ce volet verse du financement aux OVS par l'entremise des partenaires de soutien à la préparation. Ce financement renforce les compétences et les capacités, ce qui permet aux organismes d'accéder plus efficacement aux investissements de la finance sociale. Comme nous l'avons mentionné, le niveau de développement des OVS peut considérablement varier. Alors que certains en sont à l'étape initiale de conception, d'autres sont à une étape relativement avancée et cherchent des ressources pour développer et élargir leurs initiatives. Les partenaires de soutien à la préparation visent à soutenir les OVS à différentes étapes de développement.
- **Volet 2 (bâisseurs de l'écosystème) :** Ce volet se concentre sur l'investissement dans des projets qui contribuent à la croissance et au renforcement de l'écosystème de l'IS/FS. Il vise notamment à favoriser l'inclusion et l'intégration dans l'écosystème, en mettant en relation les différents intervenants, comme les OVS, les réseaux, les experts, les intermédiaires de la finance sociale, les chercheurs et le gouvernement. Le Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR), en tant que partenaire du Réseau canadien de développement économique de la communauté (RCDÉC), s'inscrit dans ce volet.

Le PPI vise à créer des communautés plus résilientes, équitables et durables en aidant les OVS à s'y retrouver dans le paysage de la finance sociale, à renforcer leurs capacités et à favoriser un solide écosystème pour l'innovation et la finance sociales au Canada. En outre, le PPI s'occupe de soutenir davantage les investissements dans les OVS afin d'améliorer leurs répercussions sociales au Canada et d'améliorer la gouvernance globale de l'écosystème de la finance sociale et de l'innovation sociale, en tenant compte des points de vue des secteurs public, privé et social.

Qu'est-ce qu'une évaluation axée sur les principes?

L'évaluation axée sur les principes est une méthode d'évaluation qui vise à orienter l'élaboration de programmes déployés dans des contextes complexes. Les contextes ou situations complexes sont caractérisés par de nombreux acteurs interreliés, un degré élevé de dynamisme, des circonstances changeantes et des limites souples. L'approche a été présentée pour la première fois par Michael Quinn Patton (2017) et a été créée pour répondre aux besoins stratégiques des programmes cherchant à faire évoluer leurs pratiques et à innover dans des contextes complexes et incertains. On a estimé que l'approche était parfaitement adaptée aux besoins du PPI, qui cherchait à utiliser la rétroaction en temps réel pour orienter sa stratégie et son évolution en tant qu'écosystème volontaire de pratiques.

L'approche repose sur de nombreux fondements de l'évaluation développementale (Patton, 2010), intégrant un esprit d'apprentissage adaptatif à l'aide de données pour orienter la prise de décision stratégique. La première étape d'une EAP consiste à définir des principes fondamentaux pour orienter et encadrer la collecte de données. Le processus de définition de principes solides peut s'inspirer du cadre GUIDE, qui suggère qu'ils prévoient (1) des *directives* efficaces, (2) qu'ils soient *utiles* pour prendre des décisions et passer à l'action, (3) qu'ils *inspirent* les autres utilisateurs, (4) qu'ils puissent être adaptables sur le plan *développemental* et (5) qu'ils soient *évaluables* (c.-à-d., doivent pouvoir être évalués efficacement). L'EAP est méthodologiquement indépendante et peut être utilisée avec des méthodes et des outils quantitatifs, qualitatifs, participatifs ou tout autre méthode et outil standard. Elle se distingue par le fait que le travail d'évaluation est encadré par des principes, qui doivent également être évalués et adaptés au fur et à mesure que les programmes s'ajustent.

Établir des principes et collecter des données probantes suivant ces principes permet aux responsables du programme d'examiner les moyens, les activités et les processus qui produisent des résultats favorables, tout en donnant un aperçu des domaines dans lesquels des changements développementaux sont nécessaires. Dans le cadre du PPI, une EAP a été choisie pour tenir compte de la nature très dynamique et innovante du contexte politique et pratique. Elle a permis au programme d'apprendre comment une approche écosystémique peut appuyer les objectifs du PPI et de déterminer les progrès, les changements et les choix les mieux adaptés.

Quels étaient les principes de la version 1.0 du Programme de préparation à l'investissement?

Jusqu'à présent, il y a eu deux versions du PPI. Le PPI 1.0 a assuré le financement de 2019 à 2020, tandis que le PPI 2.0 renvoie au deuxième cycle de financement du PPI de 2022 à 2023. Dans le cadre de la version 1.0 du PPI (PPI 1.0), des principes ont été créés dans le but de contribuer à la conception et à la mise en œuvre du programme de même que les orienter. Emploi et Développement social Canada (EDSC) a défini les principes du PPI 1.0 en tirant profit de sa vaste expérience dans le domaine de l'IS/FS et en s'ajustant aux objectifs généraux du PPI. Au cours du PPI 1.0, les six principes ont été présentés sous forme d'infographie, qui a été diffusée dans les documents d'accueil et lors des réunions sur le PPI 1.0 (voir [l'annexe A](#)). La présente EAP a été lancée au cours du PPI 2.0.

Voici les six principes du PPI :

Principe no 1 : Étendre la portée de la finance sociale et de l'innovation sociale aux communautés, aux organismes et aux personnes.

Principe no 2 : Améliorer la diversité de la finance sociale et de l'innovation sociale relativement à la localisation, à l'organisme, aux personnes et au contexte.

Principe no 3 : Collaborer de manière ouverte et transparente avec les partenaires, les organismes à vocation sociale, les experts et le gouvernement.

Principe no 4 : Continuer à se concentrer sur les organismes à vocation sociale en adaptant les approches et les activités aux organismes à vocation sociale en tant que principaux bénéficiaires.

Principe no 5 : « Apprendre par la pratique » en étant à l'écoute de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas et en utilisant l'information pour rectifier la mise en œuvre et pour concevoir d'autres programmes.

Principe no 6 : « Collaborer par défaut » en élargissant l'inclusion de l'innovation sociale et de la finance sociale par la mobilisation, la collaboration et les partenariats au sein de l'écosystème et au-delà de celui-ci.

Quels sont les objectifs de cette évaluation?

Cette EAP a été orientée par les questions de recherche suivantes :

- Dans quelle mesure les principes existants du PPI 1.0 sont-ils utiles et pertinents?
- Les principes existants tiennent-ils compte des valeurs de l'écosystème canadien actuel de la finance sociale? Dans la négative, quelles améliorations faut-il apporter pour que les principes cadrent avec les valeurs dominantes de l'écosystème canadien actuel de la finance sociale?
- Donnez des exemples, le cas échéant, de la manière dont les principes du PPI 1.0 ont orienté l'action.
- Les principes du PPI 1.0 doivent-ils être améliorés ou mis à jour? Dans l'affirmative, quels sont les principes recommandés pour le système d'IS/FS qui cadrent avec les participants au PPI?

Qu'est-ce qui ne relève pas de la portée de cette évaluation?

L'EAP actuelle n'a pas été conçue pour évaluer l'atteinte de l'objectif principal du PPI, qui vise à accroître le nombre d'OVS canadiens dans lesquels il est possible d'investir. Cette exclusion est volontaire, car d'autres éléments d'évaluation et de recherche cadrent davantage avec ce mandat. En outre, le PPI 1.0 et du PPI 2.0 ont commencé bien avant que les grossistes du Fonds de finance sociale (FFS) soient annoncés, ce qui a limité leur mobilisation. Pour de plus amples renseignements sur les objectifs du PPI, les lecteurs peuvent consulter des ressources comme les rapports finaux de Daro (anciennement Ajah) (consulter le site : <https://irp-ppi.ca/fr/rapports-finaux-de-lajah-pour-le-ppi/>).

2/ Méthode

2.1. Participants

Les participants admissibles étaient des organismes qui avaient établi des partenariats en tant que partenaires de soutien à la préparation ou bâtisseurs de l'écosystème dans le cadre du PPI. Lors du recrutement et de la collecte des données, 24 organismes du PPI avaient établi des partenariats avec le gouvernement du Canada.

Le recrutement s'est déroulé en deux phases. Les participants ont été recrutés de mars à mai 2023 pour l'enquête de référence en ligne. Au total, 13 participants ont répondu à cette enquête. Ensuite, le recrutement pour les cercles d'apprentissage s'est déroulé de juin à septembre 2023. Parmi les 24 organismes du PPI, les membres de l'équipe de 15 de ces organismes ont envoyé un représentant à un cercle d'apprentissage. Chaque organisme a envoyé de 1 à 3 participants ($n = 19$). Finalement, des données d'observation ont été utilisées pour la troisième réunion sur le PPI, qui s'est déroulée en personne à Ottawa. Au total, 39 participants ont assisté à la troisième réunion sur le PPI et ont fait part de leurs commentaires sur les principes et le processus d'évaluation du PPI.

2.2. Processus de conception de l'évaluation axée sur les principes

La conception de l'évaluation axée sur les principes a été un processus collaboratif et itératif qui s'est inspirée du livre *Principles Focused Evaluation : The Guide* (Patton, 2017), des ouvrages existants sur l'EAP, des principaux intervenants du PPI et des évaluateurs-experts. Des réunions et des contrôles réguliers ont eu lieu avec EDSC, le RCDÉC et trois évaluateurs possédant plus de 10 ans d'expertise dans l'évaluation de programmes dirigés par la communauté, afin de donner un aperçu de la conception de l'EAP. Des entrevues semi-structurées ont eu lieu avec des personnes occupant des postes de direction au sein du PPI ($n = 3$). En outre, des discussions sur la conception de l'évaluation ont été animées lors des deux premières réunions sur le PPI, et les partenaires du PPI ont été mobilisés et ont fait part de leurs commentaires. Ainsi, le gouvernement, les utilisateurs de connaissances, les ressources universitaires et les évaluateurs agréés ont participé à la conception de l'EAP.

2.2.1. Intégration des principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA)

Dans le cadre de la conception du projet, chaque livrable, y compris l'EAP, a intégré des principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et

d'accessibilité en se concentrant dès le départ sur des philosophies de conception décoloniales. Compte tenu de ce cadre, un exercice de schématisation des valeurs a été effectué lors de la première réunion des partenaires, lequel a permis d'orienter l'EAP. Dans le cadre de cet exercice, les membres de l'équipe ont mis en lumière les valeurs personnelles et organisationnelles qui ont motivé leur participation au PPI 2.0. Par conséquent, la méthodologie de conception de l'EAP a consisté à se concentrer sur la relationnalité et une position d'apprentissage inspirée du modèle de partenariat d'apprentissage (VeLure Roholt et coll., 2023). Conformément à ce cadre, l'équipe de recherche a décidé d'organiser des « cercles d'apprentissage » plutôt que des discussions de groupe, et de créer des espaces ouverts pour s'appuyer sur les principes du PPI et relever les domaines à changer et à harmoniser (Norton, 2003). Ces interventions méthodologiques, conformément à d'autres activités associées aux principes de JEDIA (comme le groupe de gouvernance des principes de JEDI¹), ont créé l'espace nécessaire pour réexaminer, évaluer et revoir les principes du PPI dans le cadre de la dernière réunion des partenaires vers la fin du projet.

2.3. Procédure

La reconnaissance du système a exigé de nombreuses interactions avec les partenaires du PPI et les membres de l'écosystème de l'IS/FS (p. ex., lors de réunions, de rencontres formelles et informelles, d'entretiens semi-structurés) et la réalisation d'analyses documentaires des rapports du PPI 1.0. Toutefois, le présent rapport d'EAP se concentrera sur la méthodologie et les principaux résultats de trois sources de collecte de données, à savoir (1) l'enquête de référence, (2) les cercles d'apprentissage et (3) les données d'observation associées à la troisième réunion sur le PPI. Tous les aspects de l'étude ont été approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université de Waterloo (CER n° 44024).

2.3.1. Enquête de référence

L'enquête de référence a été distribuée par courriel par l'entremise du logiciel Qualtrics. L'objectif de l'enquête était de recueillir des commentaires préliminaires sur les six principes du PPI existants (voir l'[annexe A](#)). Conformément au cadre GUIDE (Patton, 2017), nous souhaitons déterminer si chacun des six principes existants était directeur, utile, inspirant, évolutif (c.-à-d., adaptable à divers contextes) et évaluable du point de vue des partenaires du PPI. Les questions de l'enquête ont été légèrement modifiées par rapport à la grille d'évaluation des principes d'efficacité de Patton

1 Un groupe de gouvernance des principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA) a été mis sur pied au cours de l'été 2023, lequel est composé d'organismes offrant principalement des services aux communautés noires, autochtones, racialisées et handicapées. Le groupe de gouvernance s'est réuni quatre fois au cours du projet afin d'offrir des renseignements centrés sur les principes de JEDIA du PPI 2.0 ainsi que sur l'ensemble de l'écosystème de l'IS/FS.

(2017). Voici un exemple d'un énoncé de l'enquête : « Le principe n° 1 est pertinent pour le travail que mon organisme effectue à l'appui du Programme de préparation à l'investissement »; les réponses allaient de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord) sur une échelle de Likert en 5 points. Pour l'ensemble des énoncés de l'enquête de référence, veuillez consulter l'[annexe B](#). L'enquête était offerte en anglais et en français. De plus, afin d'augmenter le taux de réponse, les participants avaient une chance sur trois de remporter un chèque-cadeau de 50 \$.

2.3.2. Cercles d'apprentissage

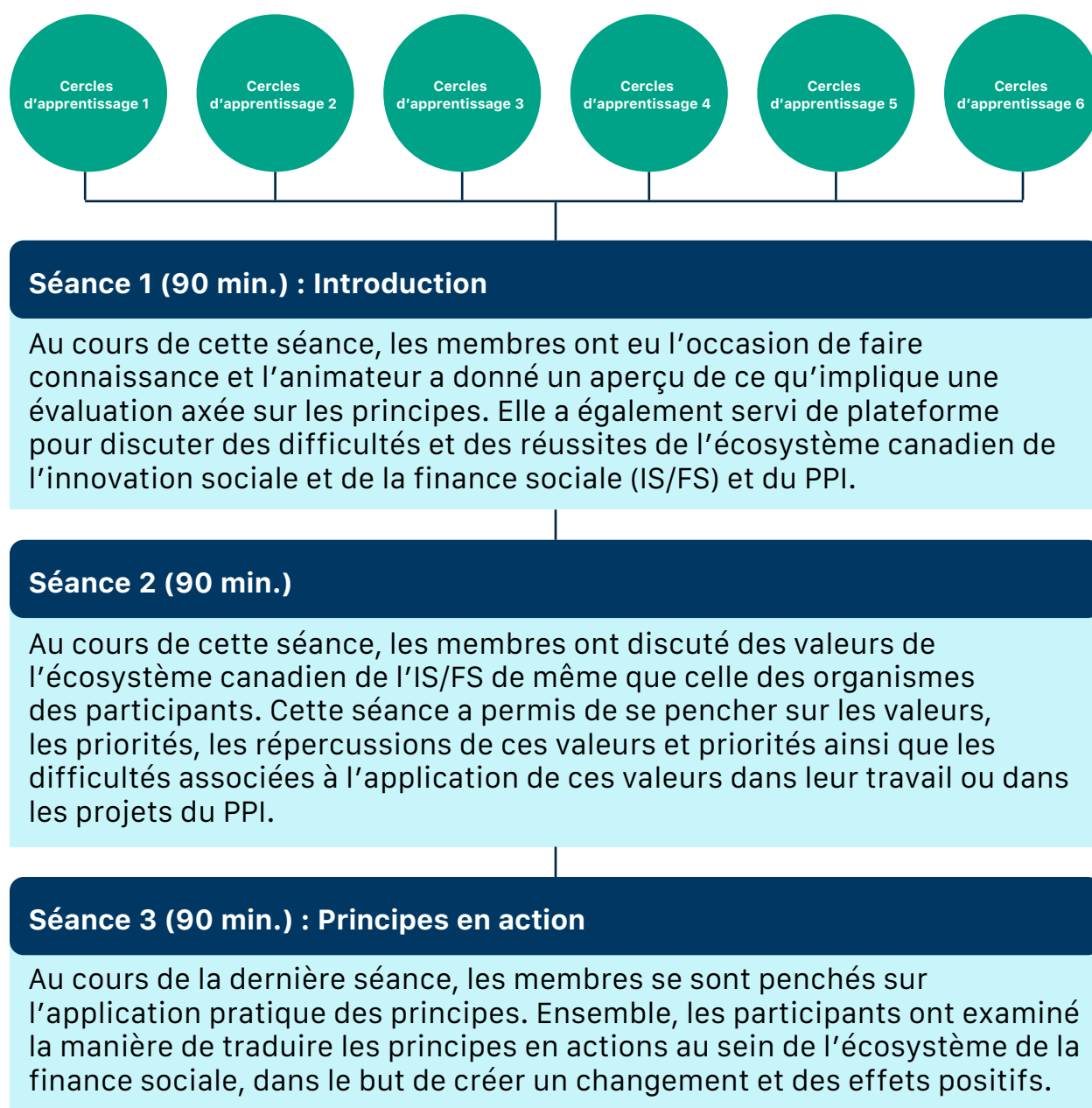
Un « cercle d'apprentissage » est une méthode d'apprentissage collaborative et participative où les gens se réunissent pour échanger leurs connaissances, leurs idées et leurs expériences sur un sujet ou une compétence spécifique (Norton, 2003). La méthodologie des cercles d'apprentissage met l'accent sur l'apprentissage collectif et la mobilisation des pairs. Elle vise généralement à minimiser les structures hiérarchiques au sein du groupe afin de créer un environnement inclusif et collaboratif. On a choisi la méthodologie des cercles d'apprentissage pour répondre au désir d'encourager tous les intervenants à contribuer activement, à parler, à écouter et à participer aux discussions liées aux principes. Dans les cercles d'apprentissage, on reconnaît que chaque membre a quelque chose de précieux à apporter et quelque chose à apprendre, ce qui favorise un sentiment d'égalité et d'apprentissage partagé. Lors du recrutement, on a informé les participants que les principaux objectifs seraient les suivants :

Apprentissage et établissement de relations	Élaboration des principes	Pratique réflexive
Se familiariser avec les pratiques et les initiatives innovantes mises en œuvre par d'autres organismes dans l'écosystème canadien de l'IS/FS, afin de favoriser l'apprentissage collaboratif et l'établissement de relations.	Créer en collaboration des principes utiles à l'écosystème de l'IS/FS, en offrant un cadre aux organismes et aux autres acteurs du système pour surmonter les difficultés et prendre des décisions éclairées.	Engager des discussions sur les valeurs et les priorités de votre organisme dans le contexte du PPI et du contexte plus général de la finance sociale. Cette précieuse pratique de réflexion peut renforcer et clarifier la mission et les objectifs de votre organisme.

Chaque cercle d'apprentissage était composé d'un petit groupe de 2 à 6 personnes qui ont assisté à toutes les séances ensemble. Chaque cercle

d'apprentissage comprenait des membres de différents organismes partenaires du PPI afin d'encourager les partenaires du PPI à rencontrer de nouvelles personnes de l'écosystème. Au total, six cercles d'apprentissage ont été animés. Ils se sont tous déroulés par Zoom et ont été enregistrés (vidéo/ audio). Le format type du cercle d'apprentissage comptait trois séances distinctes d'une durée de 90 minutes (voir ci-dessous pour un bref aperçu de la structure type des trois séances). Afin de stimuler le recrutement, il y a également eu deux cercles d'apprentissage « rapides ». Ces séances, d'une durée de trois heures, étaient principalement axées sur les valeurs du système ainsi que les commentaires qualitatifs et comptaient une discussion sur les principes.

Figure 1. Format type des cercles d'apprentissage



2.3.3 Troisième réunion sur le PPI : Séance d'échange et atelier

Dans le cadre de sa programmation, le PPI a mis en place des « réunions de tous les partenaires », qui ont servi de forums pour les partenaires du PPI afin de discuter et de diffuser des mises à jour sur le programme et de créer des liens avec d'autres partenaires. Au cours du PPI 2.0, trois réunions du PPI ont eu lieu, la troisième ayant eu lieu en personne à Ottawa. Sous la gouverne de l'animateur de l'EAP, cet événement a accueilli une séance d'échange et un atelier conçu pour susciter des commentaires constructifs sur les principes évolutifs du PPI et les progrès réalisés dans le cadre de l'EAP jusqu'à présent. Le discours a été enregistré et intégré à l'examen et à la discussion sur les principes.

2.4 Plan d'analyse des données

L'enquête de référence a été analysée à l'aide de la version 25.0 du logiciel SPSS. Les valeurs moyennes ont été rapportées pour chacun des cinq critères du cadre GUIDE afin d'évaluer le degré d'accord. Toutes les réponses ouvertes ont été classées par thème. Les cercles d'apprentissage ont eu recours à une méthodologie de recherche qualitative et ont été guidés par trois questions importantes :

1. Que pensez-vous des principes existants du PPI 1.0? Quels commentaires avez-vous à cet égard?
2. Quelles sont les valeurs des partenaires du PPI? Ces valeurs cadrent-elles avec les principes existants du PPI 1.0?
3. Quelles sont les difficultés auxquelles les partenaires du PPI ont été confrontées dans l'écosystème de l'IS/FS? Les principes du PPI 1.0 aident-ils à prendre des décisions difficiles?

Les données des cercles d'apprentissage ont été analysées à l'aide d'une approche thématique inductive dans laquelle les thèmes sont dérivés de manière ascendante et développés en fonction des données (Terry et coll., 2017). Tous les cercles d'apprentissage ont été enregistrés et transcrits mot à mot par un transcripteur. Ensemble, les auteurs KP et GTL ont lu ligne par ligne quatre des six transcriptions de cercles d'apprentissage (c.-à-d., 16,5 heures de données des cercles d'apprentissage) et se sont engagés dans une discussion collaborative visant à définir des codes et développer des thèmes. Dans le cadre de ces réunions, les codes correspondant aux objectifs de recherche de l'EAP ont été signalés et organisés en catégories de niveau supérieur. Comme la saturation des données a été atteinte, KP a codé les deux autres cercles d'apprentissage séparément (c.-à-d., 7,5 heures de données de cercles d'apprentissage) et des améliorations mineures ont été apportées aux thèmes existants en fonction des besoins. Des tableaux blancs virtuels (connus sous le nom de tableaux muraux) ont été utilisés pendant tous les cercles d'apprentissage. Les réponses inscrites sur des « papillons adhésifs

» (c.-à-d., des papillons adhésifs virtuels) et apparaissant sur le tableau mural ont été codées en même temps que les réponses verbales.

La troisième réunion sur le PPI a eu lieu à mi-chemin de l'analyse des données des cercles d'apprentissage. Les thèmes et les résultats préliminaires ont été présentés au cours de cette séance. Les participants ont été répartis en petits groupes afin d'échanger à propos des considérations et des commentaires concernant chaque principe ainsi que de mener des discussions connexes, et ce, en fonction des résultats préliminaires. Ces réponses verbales ont également été intégrées aux analyses de données qualitatives.

3/ Résultats

3.1. Résultats de l'enquête de référence

Au total, 52 membres de chaque équipe des partenaires du PPI ont été invités à répondre à l'enquête. Cependant, seulement 13 personnes ont répondu à l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 25 %. Nous avons ensuite été informés que certaines réponses avaient été données « au nom de l'ensemble de l'organisme partenaire du PPI », ce qui peut expliquer pourquoi les taux de réponse ont été plus faibles que prévu.

Les réponses à l'enquête de référence allaient de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord).

1 - Tout à fait d'accord	2 - D'accord	3 - Indifférent	4 - En désaccord	5 - Pas du tout d'accord
--------------------------	--------------	-----------------	------------------	--------------------------

Tableau 1. Valeurs moyennes pour les principes du PPI 1.0 évalués à l'aide des éléments de l'enquête sur le GUIDE ($n = 13$)

	Directeur	Utile	Inspirant	Adapt-able	Évaluable
1. Élargir la portée	2,54	2,42	1,96	2,19	2,62
2. Améliorer la diversité	2,31	2,42	1,85	2,08	2,46
3. Mobilisation ouverte et transparente	2,23	2,58	2,12	2,25	2,62
4. Continuer à se concentrer sur les OVS	2,08	2,31	2,15	2,19	2,69
5. Apprentissage par la pratique	1,83	2,21	1,92	1,88	2,58
6. Collaboration par défaut	2,17	2,25	1,79	1,83	2,67

Tableau 2. Fréquence du respect perçu de chacun des six principes du PPI 1.0 (n = 12)

	La plupart du temps	Parfois	Rarement	Jamais
1. Élargir la portée	75,0%	25,0%	-	-
2. Améliorer la diversité	58,3%	41,7%	-	-
3. Mobilisation ouverte et transparente	58,3%	33,3%	8,3%	-
4. Continuer à se concentrer sur les OVS	50,0%	33,3%	16,7%	-
5. Apprentissage par la pratique	33,3%	50,0%	16,7%	-
6. Collaboration par défaut	54,5%	45,5%	-	-

Le tableau 1 illustre le rendement relativement positif de chacun des six principes du cadre GUIDE. Les personnes interrogées étaient généralement d'accord pour dire qu'il s'agissait de principes directeurs utiles, inspirants et adaptables. En second lieu, le tableau 2 laisse entendre que, dans l'ensemble, on estime que les principes sont mis en œuvre « la plupart du temps » ou « parfois ».

La question ouverte suivante a été posée aux participants : « Pensez-vous qu'un sentiment d'appartenance à la communauté a été créé au sein du Programme de préparation à l'investissement? Pourquoi ou pourquoi pas? » Toutes les réponses ont été classées par thème dans le [tableau 1 de l'annexe](#). Dans l'ensemble, les participants ont mentionné qu'il était difficile de créer un sentiment d'appartenance à la communauté en raison (1) des délais serrés, (2) de l'environnement virtuel et (3) du désir d'avoir davantage de possibilités de collaboration et de réseautage.

Finalement, la question ouverte suivante a été posée aux participants : « Qu'est-ce qui vous plaît dans les principes existants? Que changeriez-vous? » Toutes les réponses ont été classées par thèmes dans le [tableau 2 de l'annexe](#). Les participants ont répondu à l'enquête par (1) des réflexions positives sur les principes actuels du PPI 1.0, (2) des commentaires sur le fait qu'on ne se

sert pas des principes, (3) des préoccupations concernant la mise en œuvre imprécise des principes, (4) des suggestions pour que les principes soient axés sur la communauté et (5) plus de précisions concernant les groupes des principes de JEDIA.

Dans l'ensemble, les résultats de référence suggèrent des perceptions mitigées concernant la mise en œuvre et l'efficacité des principes du PPI 1.0 dans le cadre GUIDE. Même si les répondants ont généralement exprimé leur accord et de l'optimisme à l'égard des principes, en particulier en ce qui concerne leurs aspects directeurs et adaptables, une grande partie d'entre eux ont également exprimé des inquiétudes et de la confusion quant à leur mise en œuvre. Ces résultats de référence ont servi à contribuer à la conception des cercles d'apprentissage et aux questions d'animation.

3.2 Conscience des principes du PPI 1.0

La majorité des participants aux cercles d'apprentissage ont déclaré qu'ils seraient incapables d'énumérer les principes si on le leur demandait. Bon nombre d'entre eux ont déclaré qu'ils se souvenaient vaguement avoir entendu parler des principes lors de réunions antérieures du PPI, qu'ils étaient mentionnés quelque part dans les documents relatifs à la demande et qu'ils en avaient pris connaissance que lorsqu'ils avaient répondu à l'enquête de référence dans le cadre de la présente évaluation. Ainsi, nous ne pouvons pas conclure que les principes eux-mêmes ont orienté les actions. Toutefois, il convient de noter que les principes originaux chevauchaient considérablement les valeurs et les objectifs des partenaires du PPI et qu'il était toujours vrai que ces principes étaient pris en considération dans l'action. La participation aux cercles d'apprentissage a renforcé la conscience et la discussion relatives aux principes. On recommande de passer en revue les principes régulièrement.

« Les programmes que nous conceptualisons et concevons étaient déjà commencés avant que je ne sois exposée à ces principes. Cependant, les principes fondamentaux et les composantes essentielles cadrent réellement avec l'approche que nous avons adoptée pour élaborer et concevoir des programmes. Nous avons garanti la diversité des points de vue et des voix. »¹

Cependant, cinq participants aux cercles d'apprentissage ont mentionné qu'ils connaissaient les principes et qu'ils les utilisaient. Certains ont expliqué qu'ils les utilisaient pour demander des subventions, évaluer les demandes de financement des OVS et qu'ils les consultaient pour concevoir des programmes. L'une de ces participantes avait l'infographie imprimée (voir l'[annexe A](#)) affichée sur le mur de son bureau.

¹ Remarque : Certaines citations ont été modifiées pour des raisons de concision et de clarté. Toutefois, la signification de ces citations n'a pas changé.

« Je connais les principes. J'ai rédigé une proposition de subvention décrivant la manière dont je prévoyais de respecter ces principes. »

3.3 Commentaires sur les principes actuels : Résultats des cercles d'apprentissage et de la troisième réunion sur le PPI

Tout au long des discussions concernant chacun des six principes du PPI 1.0, les participants ont réfléchi à la pertinence des principes pour leur travail, à la justesse des principes par rapport à l'écosystème de l'IS/FS et aux difficultés rencontrées lors de leur mise en œuvre.

Dans l'ensemble, les participants ont engagé des conversations fructueuses et productives sur leurs pratiques d'évaluation, leurs objectifs et valeurs organisationnels et sur la manière dont ils mettent en œuvre chacun des principes. Les participants ont fréquemment mentionné connaître la justification et l'intention générale de chaque principe. En général, les participants étaient très dynamiques et souhaitaient réfléchir profondément aux répercussions de chaque principe sur leur organisme, leur rôle ou l'ensemble de l'écosystème. Les principes, ou du moins les idées qui en découlent, ont été une source de sens pour de nombreux participants. Les préoccupations les plus fréquentes concernaient l'application d'un principe à un contexte ou à un scénario particulier, diverses pressions limitant l'application d'un principe même lorsque l'intention était là, et le besoin d'une plus grande reconnaissance et utilisation des principes au sein de l'écosystème comme moyen de parcourir les relations, les possibilités et les difficultés.

Le processus d'évaluation a facilité de riches échanges de connaissances, favorisant l'apprentissage collectif et la réflexion critique parmi les participants. Réaliser une évaluation de cette nature plus tôt dans le cycle du programme contribuerait probablement à améliorer la reconnaissance et l'utilisation des principes, et permettrait d'approfondir l'expérience commune des scénarios dans lesquels les principes se sont avérés utiles.

À la fin de chaque section, on propose une version révisée du principe concerné. Ces principes proposés ont été formulés en tenant compte de la rétroaction et des points de vue exprimés lors des cercles d'apprentissage, dans le but d'aligner plus étroitement chaque principe aux valeurs recensées et aux idées collectives recueillies au cours du processus de délibération.

Principe no 1 : Étendre la portée de la finance sociale et de l'innovation sociale aux communautés, aux organismes et aux personnes.

Les partenaires de la préparation à l'investissement ont signalé être très favorables à « l'expansion de la portée » de la finance sociale aux OVS puisqu'il existe des données probantes relatives à l'application de ce principe. Plusieurs partenaires du PPI ont présenté leurs stratégies de sensibilisation et de mobilisation axées sur les communautés, ainsi que l'adaptation des ateliers et des séances d'information à la FS et aux communautés. Ils ont aussi signalé que des postes ont été créés pour assumer ce rôle important et répondre à la demande d'« expansion de la portée » à différents OVS et communautés. On a observé un chevauchement notable entre l'expansion de la portée et l'amélioration des objectifs de la JEDIA. Ainsi, certains partenaires du PPI accordent la priorité à l'établissement de liens avec les OVS ruraux ou éloignés, les communautés de personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), les communautés queer, les personnes handicapées, les jeunes, etc.

L'adhésion à ce principe s'est heurtée à l'absence de savoir partagé et de formation sur la FS au sein des communautés. Les participants ont signalé qu'une grande partie de la terminologie et du langage de l'IS/FS est très inaccessible et parfois discriminatoire. Le fait que les bases de connaissance de l'IS/FS ne reconnaissent pas les connaissances et l'expertise préexistantes qui transmettent les motivations et les valeurs de l'IS/FS pourrait être partialement négligé. La capacité de l'écosystème de l'IS/SF à étendre sa portée est limitée lorsque la terminologie est spécialisée, qu'elle prête à confusion ou qu'elle ne reconnaît pas le contexte communautaire ou l'expertise existante. De plus, l'expression « étendre la portée » peut sous-entendre que la direction de la portée ne présente pas de formes de finance sociale, ce qui pourrait être perturbé par les efforts déployés pour mobiliser la communauté. Il se peut fort bien que l'expression « étendre la portée » doive inclure le repérage et l'écoute ainsi que l'ouverture à l'apprentissage des communautés, des organismes et des personnes que l'on rejoint, de même qu'avec ceux-ci.

« Je dirais aussi que la finance sociale semble exiger un effort éducatif important, même pour des termes comme « intermédiaires » ou « organismes à vocation sociale ». Le langage que nous utilisons peut être très spécialisé. Il est donc surtout accessible à ceux qui sont déjà informés ou qui l'ont appris de quelqu'un d'autre. En ce sens, il s'agit en quelque sorte d'un écosystème exclusif, même s'il se veut inclusif. »

Les partenaires du PPI ont fait part de leur désir de s'assurer que les relations établies sont profondes, importantes et fondées sur un engagement de confiance. Autrement dit, plutôt que de simplement « étendre la portée », il est essentiel de favoriser des relations profondes et de confiance, particulièrement avec les communautés. On a reconnu que l'établissement

de liens profonds peut être un processus qui exige beaucoup de temps et de ressources, ce qui devrait être pris en compte dans la conception de programmes d'IS/SF. De plus, il faudrait valoriser davantage le maintien de relations. Plusieurs discussions ont mis en lumière les obstacles au maintien de relations profondes avec les communautés et les OVS. Parmi ces obstacles, mentionnons le roulement élevé du personnel, les contrats à court terme et les cycles de financement fondés sur des projets qui limitent la capacité des organismes à prendre un engagement à long terme.

Principe no 1 révisé : Sensibiliser davantage à la finance sociale. Élargir les connaissances et la disponibilité des options de finance sociale pour les OVS, les communautés et les personnes. Reconnaître que de nombreuses communautés et cultures ont des pratiques et une expertise existantes. Donner la priorité à des relations étroites et importantes avec les communautés et les OVS, ainsi que prévoir le temps nécessaire pour établir des liens dans cet écosystème.

Principe no 2 : Améliorer la diversité de la finance sociale et de l'innovation sociale relativement à la localisation, à l'organisme, aux personnes et au contexte

À l'instar du premier principe, les participants ont vivement appuyé l'amélioration de la diversité de la finance sociale et les données probantes relatives à l'application de ce principe. Les participants ont souvent mentionné que les valeurs de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA) étaient au cœur de leur travail et qu'ils s'engageraient à respecter les valeurs JEDIA, qu'il s'agisse ou non d'un principe inscrit sur la liste. Certains partenaires du PPI ont expliqué qu'ils disposaient de postes axés sur les valeurs JEDIA au sein de leur organisme, ce qui cadre avec leur engagement à respecter ce principe.

« Je dirais que l'une des choses dont je suis vraiment fière au sein de l'organisme est simplement le fait qu'un stagiaire pourrait occuper un poste lié au principe de JEDI. J'estime qu'il s'agit de principes très répandus et importants, non seulement dans cet écosystème, mais aussi parmi la main-d'œuvre en général. »

Malgré la forte adhésion à ce principe, les partenaires du PPI ont expliqué qu'il ne contribuait pas à la prise de décision. Par exemple, un participant a déclaré : « Nous ne nous demandons jamais si nous devons être diversifiés ou non ». Selon Patton (2017), les principes doivent être utiles et guider la prise de décision. Les participants ont discuté de la question suivante : « Lorsque les ressources sont limitées, quelles communautés ou quels groupes faut-il cibler? (Par exemple, les zones rurales? Les communautés de PANDC?) ».

Dans l'ensemble, les commentaires suggèrent qu'il faut clarifier, préciser et donner une orientation pratique au principe afin de promouvoir efficacement la diversité et l'inclusion dans les initiatives de FS/IS. Notre principe révisé propose d'intégrer une boucle de rétroaction afin d'évaluer, de revoir et de prioriser continuellement les objectifs de JEDIA.

« Tout cela est guidé par la diversité. Cependant, ces principes sont trop généraux, vagues et évidents. Il faudrait les écrire. Ils sont importants, mais ne facilitent pas la prise de décision. »

Principe no 2 révisé : Faire progresser les perspectives en matière de JEDIA. Définir, renforcer et utiliser les principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA) dans la prise de décision afin d'améliorer la diversité de la finance sociale et de l'innovation sociale. Établir une communication et une collaboration continues au sein de l'écosystème de l'IS/FS afin de continuellement évaluer les objectifs de JEDIA et de les classer par ordre de priorité, en s'assurant qu'ils correspondent à l'évolution des besoins et des valeurs de la communauté.

Principe no 3 : Collaborer de manière ouverte et transparente avec les partenaires, les organismes à vocation sociale, les experts et le gouvernement.

Les discussions au cours des cercles d'apprentissage ont mis en lumière le fait qu'il est difficile de s'y retrouver dans le paysage de l'ouverture et de la transparence, notamment les incertitudes quant à l'endroit où chercher du soutien et les répercussions potentielles. Par exemple, les organismes peuvent craindre que leur financement soit menacé si elles révèlent leurs « échecs ». En outre, les participants ont constaté qu'on incitait les organismes à cacher des renseignements. Certains partenaires du PPI ont estimé qu'avec un financement limité, les membres de l'écosystème sont en concurrence pour « la même part du gâteau » et que bon nombre d'entre eux risquent de perdre leur avantage concurrentiel s'ils sont trop ouverts. Les partenaires du PPI n'étaient pas tous de cet avis puisque certains ont déclaré qu'ils ne se sentaient pas en concurrence avec les partenaires du PPI et les OVS.

La question « transparent envers qui? » a également suscité la controverse. Ce principe peut supposer qu'on s'attend à ce que les intervenants fassent preuve d'ouverture et de transparence dans tous les contextes et scénarios, alors qu'il peut être difficile de répondre à cette attente ou que celle-ci n'est peut pas réciproque. Par exemple, certains partenaires du PPI ont posé des questions sur les coûts et le temps nécessaires pour être ouvert, ou ont estimé que les directives relatives à l'ouverture ne présentaient pas un cadre favorable à l'ouverture. Certains partenaires ont mentionné qu'ils avaient

des relations et des canaux de communication ouverts et francs avec des personnes occupant des fonctions semblables dans d'autres organismes avec lesquelles ils entretenaient une relation de confiance, mais n'estimaient pas que leurs organismes respectifs entretenaient nécessairement ce type de relation. Notamment, les commentaires précédents concernant le roulement élevé du personnel, les contrats à court terme et les cycles de financement par projet peuvent contribuer à la formation de ces relations individuelles, mais pas à des plateformes de transparence et d'ouverture à l'échelle de l'organisme. Parmi les points saillants d'une ouverture remarquable, mentionnons la conception commune du programme et l'échange de ressources entre les partenaires, distinctement liés aux pratiques de collaboration.

Par ailleurs, certains partenaires du PPI ont eu l'impression de ne pas bénéficier d'une transparence totale de la part des personnes prenant part à la conception, à la mise en œuvre ou au financement du programme. Les discussions ont parfois fait apparaître une sorte de « sens unique » en matière de transparence et d'ouverture, ainsi qu'un sentiment de vulnérabilité à l'égard d'une ouverture et d'une transparence totales si les équipes responsables de la mise en œuvre du programme n'adoptaient pas ce comportement. Au cours de ces discussions, les participants se sont demandés pourquoi ils n'avaient pas participé à la co-conception du programme ou ils avaient été écartés des conversations concernant les prochaines versions du PPI. Là encore, les partenaires du PPI ne partageaient pas tous ce sentiment. Plusieurs participants ont mentionné que leurs petites réunions personnelles avec EDSC avaient été remarquablement conviviales, encourageantes et constructives à la suite des discussions ouvertes sur les échecs du projet.

« Lorsque je discute avec le personnel d'EDSC responsable du PPI, je constate un appui extraordinaire à l'égard de l'expérimentation, de l'apprentissage par la pratique, de la prise de risques, ainsi qu'une grande tolérance à l'égard des changements de cap et de l'échec pur et simple. »

Plusieurs discussions ont également porté sur le désir d'équilibrer une communication ouverte et transparente, mais aussi sur les limites réelles et valables d'une transparence totale. Les participants ont réfléchi à l'incidence d'une communication ouverte et transparente sur les membres de la communauté. Dans sa forme actuelle, le principe n° 3 ne précise pas qui aura accès aux « communications ouvertes et transparentes ». Un participant a fait remarquer que les personnes les plus touchées par les résultats (c.-à-d., les membres de la communauté) devraient avoir accès aux renseignements recueillis. En outre, les participants ont également souligné que nous devons respecter les histoires des membres de la communauté afin d'assurer la confidentialité et le respect de la vie privée. Lorsque nous recevons des renseignements des OVS, ils doivent rester confidentiels afin de maintenir la confiance. Le principe, dans sa forme actuelle, ne tient pas compte de ces nuances.

« Nous aimerions pouvoir publier de manière transparente tout ce que nous entendons, ce à quoi nous pensons et ce que nous apprenons au fur et à mesure que cela se produit, mais bien entendu, c'est impossible. Nous devons faire preuve d'une extrême prudence quant à la façon dont nous respectons les histoires que nous entendons de nos participants. »

Enfin, les participants aux cercles d'apprentissage ont discuté de l'importance de l'intention dans le cadre de ce principe. Autrement dit, quel est l'objectif principal de l'ouverture et de la transparence? En ancrant ce principe à des objectifs spécifiques, comme faire abstraction des structures traditionnelles, favoriser la confiance et promouvoir la collaboration au sein du système de financement social, il peut devenir plus important et plus facile à mettre en œuvre.

« Il manque l'intention, n'est-ce pas? Par exemple, ce qu'on obtient en étant transparents. Je pense qu'il devrait être ancré dans des objectifs comme faire abstraction des structures traditionnelles, favoriser la confiance et devenir plus à l'aise à travailler les uns avec les autres afin de créer un système de financement social homogène. Cette portée précise que nous voulons dire lorsque nous parlons d'ouverture et de transparence. »

Principe no 3 révisé : Cultiver des écosystèmes collaboratifs. Favoriser une culture d'écosystème qui accorde la priorité à la collaboration plutôt qu'à la concurrence. Établir une communication ouverte et transparente avec les partenaires, les OVS, les experts et les intervenants du gouvernement dans le but de créer une synergie, de favoriser l'apprentissage mutuel et de faire abstraction des structures traditionnelles

Principe no 4 : Continuer à se concentrer sur les organismes à vocation sociale en adaptant les approches et les activités aux organismes à vocation sociale en tant que principaux bénéficiaires.

Les partenaires du PPI ont accepté et approuvé la notion selon laquelle les OVS sont au cœur du travail qu'ils accomplissent dans le cadre du PPI. Cela s'est traduit de plusieurs manières concrètes tout au long du PPI, par exemple en vérifiant fréquemment auprès des OVS si le soutien qu'ils reçoivent est utile (et si ce n'est pas le cas, en s'adaptant pour les appuyer), en facilitant la collecte et l'échange de données ayant une incidence pour les OVS, ainsi qu'en les encourageant dans leurs efforts de leadership à réduire la dynamique de pouvoir des bailleurs de fonds. Comme l'illustre la citation ci-dessous, les partenaires du PPI ont décrit la manière dont les formulaires administratifs ont été réduits ou adaptés pour aider les OVS dans leurs missions principales plutôt qu'alourdir la charge administrative.

« Notre processus a permis d'alléger la reddition de comptes afin de mieux s'adapter aux réalités auxquelles sont confrontés les communautés ou les organismes qui reçoivent des fonds. Les organismes peuvent ainsi concentrer sur la satisfaction des besoins plutôt que sur les tâches administratives nécessaires pour soumettre des propositions de projet et gérer le processus de reddition de comptes. »

Comme le montre la citation ci-dessous, de nombreux partenaires du PPI ont également insisté sur le besoin de vérifier les besoins des OVS et d'adapter les approches pour y répondre.

« Je pense que nous avons aussi souligné l'importance d'être très clair dès le départ sur les résultats que nous attendons de l'OVS grâce à cette intervention ou à ce programme, et d'assurer le suivi de ces résultats. Comme vous l'avez souligné, vous pouvez continuer à mettre en œuvre ces programmes et à y apporter des modifications, en pensant que les participants les apprécient, mais s'ils n'atteignent pas les résultats établis d'un commun accord que l'OVS vise à atteindre à la fin, alors vous ne vous concentrez pas vraiment sur les besoins de l'OVS. »

Des discussions intéressantes ont eu lieu lors d'un cercle d'apprentissage sur le fait que « continuer à se concentrer sur les OVS » peut signifier que certains OVS ont choisi de ne pas participer à la finance sociale. Ils ont formulé des commentaires sur la façon dont les connaissances et les options devraient être présentées aux OVS, qui peuvent alors prendre une décision éclairée – ce qui peut inclure le choix de ne pas participer à la finance sociale pour différentes raisons. Une fois de plus, nous revenons à un thème qui consiste à mettre la finance sociale à la disposition de ceux qui en ont « besoin », alors qu'en fait, une relation fondée sur l'écoute, la confiance et le sens de la communauté pourrait éviter certains problèmes.

« Je vais simplement m'inspirer de cette liste. Je l'adore. Souvent, on dit : « Nous avons ce qu'il faut et vous devez le vouloir ». Toutefois, concrètement, l'objectif est de répondre aux besoins et aux demandes des communautés, des organismes et des personnes qui ont été exclus des systèmes financiers. Il ne faut pas imposer notre solution à ceux que nous avons ciblés et laissés pour compte. Au contraire, il faut la formuler dans leurs mots et en fonction de leurs demandes. »

Dans un cercle d'apprentissage, on a proposé que ce principe ne tienne pas compte de la réflexion ou de la croissance à long terme. Plus précisément, il faut assurer la continuité du soutien et des ressources au-delà des phases initiales afin de garantir le succès et l'incidence durables de ces organismes à long terme.

« Nous nous concentrons tellement sur les petits et moyens organismes qu'on ne réfléchit pas aux possibilités éventuelles. Si nous réussissons avec elles, que se passera-t-il ensuite? C'est un peu comme le problème du vide des entreprises en démarrage. Nous sommes doués pour faire croître une panoplie d'entreprises en démarrage, mais aucun soutien ne leur est offert lorsqu'elles passent à l'étape suivante. De même, nous réussissons très bien à appuyer les organismes en phase de croissance, mais aucun soutien ne leur est offert pour leur permettre de se perfectionner par la suite. »

Enfin, malgré la forte approbation de ce principe, quelques commentaires ont souligné qu'il était quelque peu confus sur le plan grammatical. Plusieurs partenaires ont recommandé qu'il soit reformulé pour plus de clarté.

Principe no 4 révisé : Donner du pouvoir aux organismes à vocation sociale. Aider les OVS en adaptant les approches à leurs besoins et à leur contexte, en équilibrant la responsabilité et en s'efforçant de réduire les obstacles à la participation, en simplifiant les processus lorsque c'est possible et en aidant les OVS tout au long de leur croissance. Maintenir et favoriser l'autonomie et la résilience à l'échelle de l'écosystème.

Principe no 5 : « Apprendre par la pratique » en étant à l'écoute de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas et en utilisant l'information pour rectifier la mise en œuvre et pour concevoir d'autres programmes.

Même si les partenaires du PPI respectent le fait qu'apprendre par la pratique et corriger le tir est un objectif noble dans l'écosystème de l'IS/FS, on reproche souvent à ce principe de ne pas offrir suffisamment de temps pour convenablement corriger le tir pendant le cycle de financement du PPI 2.0. Certains participants ont expliqué qu'il peut être difficile de lancer leurs projets, d'évaluer les progrès et de s'adapter efficacement dans un court laps de temps. De nombreuses personnes interrogées ont laissé entendre qu'un cycle de financement plus long favoriserait davantage de possibilités d'adaptation et d'« apprentissage par la pratique ».

« Je pense simplement que si nous avions eu plus de temps, par exemple trois ans, nous aurions pu tirer beaucoup plus de leçons au fur et à mesure de notre travail et nous aurions eu plus de temps pour examiner ce que font les autres. Pour l'instant, nous nous concentrons sur nos propres choses et nous essayons de voir ce que font les autres; c'est difficile de tout intégrer. »

Les chamboulements au sein du PPI s'accompagnent également de contraintes réelles et pratiques, comme le montre la déclaration ci-dessous :

« Nous apprenons constamment par la pratique, car nous inventons quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant. Chaque fois que nous le mettons en application, nous le modifions un peu, c'est donc une partie constante de notre travail dans le cadre du PPI. J'ajouterais que le mécanisme gouvernemental favorise des adaptations restreintes, de sorte qu'il est à peu près impossible de modifier le budget. Par conséquent, certaines possibilités d'apprentissage auraient pu nous permettre de nous adapter, mais c'est impossible si cela exige un examen important du travail contractuel. »

Cependant, de nombreux participants ont déclaré qu'ils suivaient des méthodes d'apprentissage par la pratique informelle et à petite échelle. Il s'agit notamment de vérifications auprès des OVS et de changements relativement mineurs apportés à leurs projets afin d'en améliorer l'efficacité. Un cercle d'apprentissage a abordé les avantages de l'intégration d'évaluations développementales et de boucles d'apprentissage dans la conception des programmes.

« Il est certain que ma suggestion impliquerait davantage un cadre d'évaluation développementale avec des boucles d'apprentissage pour s'assurer que l'apprentissage a lieu à tous les niveaux. Ce cadre permettrait également de continuellement récolter et échanger les renseignements recueillis dans le cadre de ces processus d'apprentissage. De plus, la création de groupes d'apprentissage et la mise en œuvre d'un plus grand nombre d'évaluations développementales permettraient de s'assurer que cet apprentissage est transmis à différents niveaux et utilisé pour continuellement améliorer le programme. »

Principe no 5 révisé : Permettre l'adaptation. Encourager les « boucles d'apprentissage » et la structure itérative en évaluant continuellement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et en utilisant ces renseignements pour s'améliorer. Prévoir le temps et les ressources nécessaires pour apprendre, changer d'avis et adapter la conception de programmes d'IS/FS.

Principe no 6 : « Collaborer par défaut » en élargissant l'inclusion de l'innovation sociale et de la finance sociale par la mobilisation, la collaboration et les partenariats au sein de l'écosystème et au-delà de celui-ci.

Tout d'abord, des exemples concrets prouvent l'application de ce principe, comme le montrent les citations ci-dessous :

« Nous avons adopté ce principe et avons déterminé qu'il signifiait que nous travaillons en partenariat sur presque tout ce que nous faisons. Cela s'est traduit par des contrats de collaboration plutôt que par des rôles d'employés traditionnels. Pendant longtemps, « collaborer par défaut » signifiait qu'il y avait toujours deux, trois ou quatre organismes qui travaillaient ensemble pour mener à bien un projet. Cette approche a favorisé un sentiment de propriété intellectuelle et partagée, non pas à l'égard des droits de propriété intellectuelle, mais dans le sens où « ceci est à nous ». C'était toujours « C'est à nous », n'est-ce pas? »

« Par exemple, notre partenariat avec [caviardé], où nous avons travaillé ensemble pour créer un processus de demande unifié. Le processus n'est pas identique, mais plutôt conjoint, ce qui permet aux candidats de s'adresser aux deux organismes par l'entremise d'un processus unique. Nous avons également échangé nos connaissances et élaboré ce processus en collaboration. »

Les résultats des cercles d'apprentissage mettent en lumière la valeur importante que les partenaires du PPI accordent à la collaboration. La collaboration était incontestable dans de nombreuses pratiques, comme la conception du programme, les partenariats formels et informels, la narration et l'échange de leçons retenues. Toutefois, des difficultés peuvent surgir lorsque l'on tente de collaborer dans un espace concurrentiel.

« Nous nous disputerons les mêmes sources de financement. Je pense donc que cela pose un obstacle général à la collaboration entre les organismes. »

D'autres difficultés sont apparues lorsqu'il a fallu entrer en contact avec de nouveaux collaborateurs, en particulier au sein d'écosystèmes établis comme le Québec, qui disposent de structures en couches qui peuvent faire en sorte que les relations de collaboration très prisées, mais soumises à certaines contraintes et à certains délais. En outre, lorsque la collaboration repose sur la confiance ou les relations existantes, l'évaluation suggère de tenir compte des contextes organisationnels comportant de nombreux postes contractuels à court terme où les collaborateurs peuvent quitter l'organisme ou changer de poste après seulement quelques mois à un poste donné. En outre, la conception de processus de collaboration ajoute du temps aux projets, même si ces efforts sont très appréciés et ont été mentionnés comme des points forts dans les discussions avec les partenaires du PPI. Comme il a déjà été mentionné, le manque de temps a également été perçu comme un obstacle dans le cadre d'autres discussions sur le principe (p. ex., l'établissement de liens profonds, l'apprentissage par la pratique). Il convient de rappeler que la collaboration peut ajouter du temps aux projets du PPI et que le temps a un prix, non seulement financier en termes d'heures de travail, mais aussi opérationnel, car les goulots d'étranglement et les liens de dépendance supplémentaires peuvent ralentir l'élaboration et la mise en œuvre des

projets. Dans le cadre de ce principe, il convient de mieux préciser le moment où la collaboration est appropriée et dans quelle mesure, en particulier lorsque les délais sont serrés. Il convient aussi de tenir compte du fait que les échéances auront tendance à favoriser les relations de collaboration « par défaut », plutôt qu'à rechercher de nouvelles possibilités de collaboration. En outre, l'absence d'orientation relativement à la priorité à accorder à la collaboration avec des partenaires spécifiques pose d'autres problèmes. Ainsi, même si de nombreux partenaires du PPI apprécient profondément la collaboration, des questions subsistent quant à la manière dont la collaboration peut être conciliée à la dynamique d'un écosystème plus vaste et aux restrictions du programme.

Les leçons retenues de ce principe ont été intégrées au principe no 3 révisé : Cultiver des écosystèmes collaboratifs (voir ci-dessus).

3.4 Valeurs des partenaires du PPI : Résultats du cercle d'apprentissage

« La vision est l'objectif visé. La stratégie est la manière dont vous avez l'intention de l'atteindre. Les principes d'efficacité précisent la manière de mettre en œuvre la stratégie d'une manière fidèle à la vision. » (Patton, 2018, p. 3). Les principes d'efficacité peuvent établir un lien entre la vision et la stratégie. Dans le contexte d'une évaluation axée sur les principes, une « valeur » renvoie généralement à une croyance directrice ou à un principe éthique qui sous-tend le programme et l'objectif à atteindre. Dans cette optique, les participants ont été invités à réfléchir à la question suivante : « Comment pourrions-nous créer un meilleur écosystème canadien de l'IS/FS? »." Cette question incitative visait à réfléchir aux idéaux et aux priorités des intervenants impliqués. Au total, neuf grandes valeurs sont apparues comme des thèmes dans les cercles d'apprentissage. Reportez-vous au [tableau 3](#) pour la liste des valeurs, une brève description et des exemples de citations.

Cette activité était importante puisqu'elle nous a permis de déterminer si les valeurs de l'écosystème étaient prises en considération dans les principes du PPI. Lorsque la valeur ne figurait dans aucun des principes du PPI 1.0, elle a été intégrée aux principes révisés du PPI 2.0. Par exemple, la valeur « **Investir dans des solutions à long terme** » a été intégrée au principe no 1 (« Prévoir le temps nécessaire pour établir des liens dans cet écosystème ») et au principe no 5 (« Prévoir le temps et les ressources nécessaires pour apprendre, changer d'avis et adapter la conception de programmes d'IS/FS »). Enfin, la valeur « **Accepter la prise de risque** » a guidé l'élaboration de notre dernier principe révisé :

Principe no 6 révisé : Accepter le risque et l'expérimentation. Encourager la prise de risque puisqu'elle favorise l'innovation. Échanger, apprendre et apprécier les connaissances générées par la prise de risques dans l'écosystème de l'IS/FS, en utilisant les échecs comme des possibilités d'apprentissage pour l'avenir.

3.5 Difficultés relevées : Résultats du cercle d'apprentissage

Des principes efficaces visent à aider et à orienter la prise de décision (Patton, 2017). Nous avons interrogé les participants sur les difficultés qu'ils ont rencontrées ou que d'autres personnes de l'écosystème de l'IS/FS ont rencontrées, dans le but de recueillir des renseignements susceptibles de contribuer à l'élaboration de principes visant à surmonter ces difficultés. On a donc invité les participants à réfléchir à la question suivante : « Quelles difficultés avez-vous rencontrées ou observées dans l'écosystème de l'IS/SF? ». Cinq difficultés communes ont été signalées dans les cercles d'apprentissage. Un résumé de ces difficultés est présenté à la [figure 2](#), qui présente des papillons adhésifs rassemblés à partir des six cercles d'apprentissage.

Comme les principes étaient destinés à orienter l'action, nous avons aussi conçu nos principes de manière à ce qu'ils soient pratiques pour composer avec des scénarios difficiles. Par exemple, le défi des « lacunes en matière de connaissances » peut être surmonté en accordant la priorité à des liens profonds et importants.

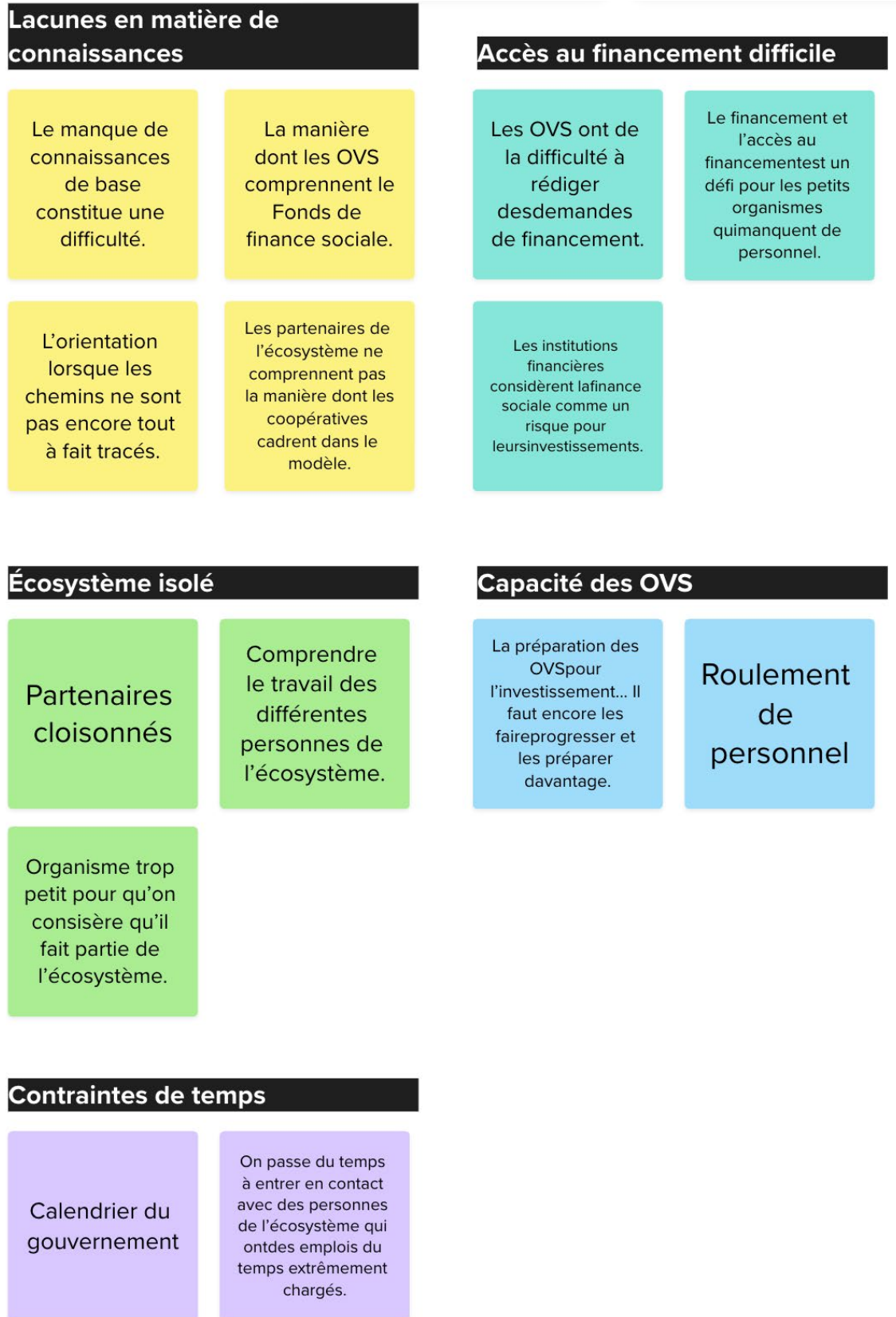
Tableau 3. Valeurs relevées dans les cercles d'apprentissage

Thème	Brève description du thème	Exemple de citation
Investir dans des solutions à long terme	Accorder la priorité aux stratégies et aux programmes à long terme afin de permettre l'expérimentation, l'apprentissage et l'établissement de relations importantes.	<i>« Nous devons améliorer l'écosystème et, pour ce faire, je pense que nous devons le faire évoluer qu'il devienne permanent. Nous avons besoin d'un financement à long terme pour sa mission, à l'instar de celui accordé à l'appui des entreprises privées et du développement économique. »</i>
Accepter la prise de risque	Démontrer une volonté d'innover et d'explorer de nouvelles approches, en reconnaissant que la prise de risques calculés peut mener à l'apprentissage et à l'amélioration.	<i>« On entend souvent le secteur à but lucratif parler de petites entreprises qui lancent plusieurs projets ou activités et échouent avant de connaître le succès. Il s'agit généralement de la norme. Toutefois, dans le secteur sans but lucratif, les bailleurs de fonds ont tendance à vouloir un succès garanti. Cela mène souvent à des améliorations très minimes des projets, car les organismes hésitent à prendre des risques plus importants. Je pense qu'il faut modifier l'évaluation des risques pour favoriser des innovations plus importantes. »</i>
Favoriser la collaboration et établir des liens étroits et importants avec la communauté pour créer un système intégré	Souligne l'importance de créer de solides réseaux, partenariats et collaborations solides afin de tirer parti des forces collectives pour atteindre des objectifs communs. Accorder la priorité à la collaboration plutôt qu'à la concurrence dans la conception des programmes.	<i>« Instaurer la confiance pour réduire la fragmentation, supprimer les structures traditionnelles et permettre aux gens de collaborer plus efficacement. Cela nous permettra d'apprendre les uns des autres et de construire un système plus fort. »</i>

Thème	Brève description du thème	Exemple de citation
Promouvoir et maintenir les principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA)	Garantir que l'accès au financement est équitable partout au Canada. Amplifier la voix des communautés qui ont été toujours été marginalisées.	<i>« La seule chose que je veux dire, et que j'avais notée, c'est que je ne vois nulle part le mot « accès ». Je voulais juste mentionner que l'accessibilité, ou l'accès à la justice économique, ou l'accès à d'autres ressources sont des choses auxquelles je pense beaucoup. Cependant, je ne vois pas encore que le principe est pris en compte dans ce document. »</i>
Mesurer les répercussions efficacement	Mesurer l'incidence en même temps que la stabilité financière. Les données sur l'incidence doivent être communiquées de manière transparente afin de contribuer à la prise de décision, d'améliorer la responsabilité et de favoriser un changement social positif.	<i>« Les compétences associées à la mesure de l'incidence sont essentielles pour évaluer l'incidence au même titre que la stabilité financière. »</i>
Améliorer la connaissance de la finance sociale	Améliorer la connaissance et la compréhension de la finance sociale du public, en sensibilisant davantage aux avantages potentiels et aux applications, tout en utilisant un langage accessible. Donner aux OVS les moyens de prendre des décisions éclairées en matière de finance sociale.	<i>« Sensibiliser davantage, en dehors de l'écosystème de l'innovation sociale et de la finance sociale, à ce dont il s'agit et à son importance. »</i>

Thème	Brève description du thème	Exemple de citation
Remplacer la finance traditionnelle	Adopter d'autres modèles de financement socialement responsables, qui donnent la priorité à l'incidence sociale et environnementale en plus du rendement financier. Ce thème comprend également des réflexions sur la finalité et le « pourquoi » de l'IS/FS.	<i>« La finance sociale et l'innovation sociale sont des outils qui permettent de réaliser quelque chose de plus grand et de plus durable. Parfois, nous avons l'impression d'oublier ce point, et nous pensons que tous nos efforts ne visent qu'à atteindre la finance sociale. Mais ce n'est pas le résultat final que nous visons. »</i>
Donner la priorité à la progression graduelle et à l'utilisation des outils existants	Souligner l'importance des progrès graduels et de l'amélioration continue de l'écosystème canadien de l'IS/FS. Cette valeur invite à s'appuyer sur ce qui fonctionne plutôt que de proposer une « nouvelle solution remarquable ».	<i>« Laissons de côté les objets flamboyants et les nouvelles choses flamboyantes pour déployer des efforts et faire des investissements constants et délibérés. Nous ne cherchons pas à trouver de solutions miracles ni à reprendre de vieilles idées; le changement prend du temps et des ressources, et nous devons nous engager à investir à cet égard. »</i>
Support SPO autonomy	Supports the empowerment and autonomy of social purpose organizations (SPOs), recognizing their expertise, agency, and capacity to drive change within the ecosystem. This includes supporting SPOs to maintain autonomy and vision when interacting with funders and support SPOs in conducting impact measurement in-house.	<i>"Our funding system often favors giving \$15,000 or \$50,000 grants to social purpose organizations for hiring consultants to handle specific tasks. This creates a cycle where a cottage industry of consultants emerges, specializing in these tasks. However, what we fail to do is empower these organizations with the permanent, in-house skills needed to address these challenges themselves."</i>

Figure 2. Difficultés associées au PPI



3.6 Rétroaction à propos de l'évaluation axée sur les principes en tant qu'outil dans l'écosystème de l'IS/SF

L'EAP offre plusieurs avantages dans l'écosystème complexe et dynamique de l'IS/SF. Les participants ont souligné que les évaluations continues axées sur les principes pouvaient servir de point de contact ou d'ancrage qui permettrait d'aider à organiser les projets et à adapter les activités aux objectifs plus généraux. En outre, l'EAP peut faciliter la coordination entre les participants financés et promouvoir l'adaptation aux objectifs communs. L'EAP constitue également une plateforme de connexion et de collaboration entre les participants. Il peut favoriser des interactions et des relations importantes qui peuvent permettre aux gens de mieux se connaître et d'améliorer la collaboration. En retour, cela peut aider l'écosystème à entretenir des relations plus profondes et plus importantes. Enfin, de nombreux participants ont souligné l'importance et l'utilité de la réflexion sur les principes. Plus précisément, la pratique consistant à réinterpréter les principes et à en discuter peut s'avérer efficace pour promouvoir leur utilisation.

« Ces principes me semblent fascinants puisqu'ils représentent une sorte de défi. Nous les utilisons pour relever nos lacunes, pour mettre le doigt sur ce que nous n'avons pas encore réalisé dans le cadre de ces principes. Ensuite, nous nous en servons pour réaliser de nouveaux progrès, en adoptant une perspective plus systémique. »

« Le débat actuel semble manquer de profondeur en ce qui a trait à la compréhension de la véritable signification de ces principes et de la manière dont ils sont directement liés à notre objectif. C'est du moins l'expérience que j'ai eue jusqu'à présent. Je suis donc curieux de savoir si vous envisagez une signification élargie de ces principes. Ils semblent, en théorie, résumer la profondeur de notre mission, en explorant les nuances complexes des raisons pour lesquelles nous faisons ce que nous faisons. Je crois qu'il faut approfondir cet aspect. »

3.7 Évaluabilité

L'importance de l'évaluabilité refait surface dans le cadre de l'élaboration des principes révisés. Il est important d'axer la réflexion sur le pouvoir au sein de l'écosystème de l'IS/SF sur trois questions primordiales :

- Qui évalue?
- Qui est évalué?
- Pourquoi une évaluation est-elle effectuée?

Au fond, ces questions clarifient le contexte de gouvernance lié à l'évaluation. Ainsi, l'évaluabilité peut être déterminée, et Patton (2017) propose un point de départ utile pour mesurer l'évaluabilité en utilisant les critères suivants :

1. Est-il possible d'évaluer la pertinence d'un principe (par rapport à ceux qui sont censés le respecter)?
2. Le respect du principe peut-il être consigné et jugé?
3. Si le principe est respecté, est-il possible de retracer les résultats qui en découlent? (Le respect du principe mène-t-il à l'objectif que les personnes veulent atteindre?)
4. Les données peuvent-elles aider à discerner l'efficacité globale du principe?

Des objectifs plus généraux que l'atteinte d'objectifs statiques prédéterminés et très visibles peuvent non seulement contribuer à l'élargissement des évaluations de l'IS/FS, mais aussi contribuer à l'essai de structures de gouvernance qui sous-tendent les nouvelles approches à l'égard de la finance sociale. En outre, Patton (2017) préconise un changement de perspective en ce qui concerne l'évaluabilité, en s'éloignant de l'évaluation rétrospective de l'atteinte des objectifs (une « activité en aval ») pour envisager de jeter les bases d'une évaluation efficace dès le début d'un programme (une « activité en amont »). Les critères susmentionnés peuvent contribuer à l'élaboration d'un processus utile et évaluable tout au long de la conception et de la mise en œuvre d'un programme.

Finalement, l'adoption de l'approche des partenaires d'apprentissage (VeLure Roholt et coll., 2023) en tant que perspective à l'égard des critères de Patton peut aider à apporter une conception plus décoloniale à l'égard de la notion d'évaluabilité en lien avec les principes révisés. Ainsi, une attitude d'« apprentissage » plutôt que de « jugement » peut s'avérer utile lorsque d'autres chercheurs et praticiens s'efforcent de discerner l'efficacité des principes révisés, qui sont davantage axés sur la communauté et ancrés dans une relationnalité plus profonde. Grâce à cette attitude visant des approches plus relationnelles à l'aide du modèle du partenaire d'apprentissage (VeLure Roholt et coll., 2023), l'évaluabilité repose alors sur :

1. L'engagement profond des intervenants et de la communauté;
2. La définition des difficultés liée à la réalisation du travail et la manière dont les programmes utilisent les principes pour y répondre;
3. La conception de l'approche à l'égard de l'évaluation conformément aux principes révisés pour chaque itération du travail;
4. La justification des conclusions fondées sur les données collectées et leur lien avec les principes par rapport aux intervenants concernés;
5. La vaste diffusion des leçons retenues afin de favoriser l'apprentissage dans l'ensemble de l'écosystème.

4/ Recommandations et conclusions

4.1. Recommandations relatives aux efforts à déployer à l'égard des principes

Établir diverses boucles de rétroaction pour revoir les principes dans l'écosystème canadien de l'IS/FS, y compris aux premières étapes de la conception du projet ou du programme.

Compte tenu de l'évolution constante du paysage de l'écosystème de l'IS/FS, les membres devraient intégrer une méthode constante de réflexion, de discussion et d'amélioration des principes à l'échelle du système. Cela pourrait inclure des interventions précoces dans les phases de conception des projets ou des programmes. Ce processus continu permettra aux principes de rester à jour avec les besoins évolutifs de l'écosystème et fournira un point de contact aux utilisateurs des connaissances, en plus de constituer un moyen de suivre le développement de la dynamique de l'écosystème au fil du temps. La pratique consistant à revoir les principes, à interagir avec ceux-ci et à examiner la manière dont ils sont liés aux résultats souhaités est susceptible de favoriser la contextualisation des principes et, en fin de compte, le respect des principes. Cette pratique cadre avec le modèle de partenariat d'apprentissage (Roholt et coll., 2023) à l'égard de l'évaluation, qui invite à conserver une « attitude d'apprentissage » et à continuer à entretenir des relations entre les écosystèmes. De ce point de vue, l'évaluation actuelle peut être considérée comme la première version et un modèle inspirant pour les prochaines évaluations.

Offrir un éventail d'exemples d'utilisation positive des principes afin de célébrer les réalisations et d'illustrer l'application efficace.

Au cours de l'évaluation, de nombreux organismes ont laissé entendre qu'ils travaillaient déjà conformément à ces principes, même s'ils n'en avaient qu'une connaissance limitée. Le PPI pourrait viser à célébrer les réussites et à donner des exemples positifs de situations difficiles, de relations établies ou d'occasions saisies grâce à l'application des principes. Le PPI pourrait chercher à intégrer les principes dans la conception du programme et dans les initiatives d'apprentissage, comme les déjeuners-conférences, le bulletin d'information ou le site web du PPI.

Favoriser l'apprentissage par l'élaboration d'études de cas et l'utilisation de cas pédagogiques

Pour faciliter une meilleure compréhension et application des principes, les intervenants devraient accorder la priorité à l'acquisition et à la diffusion d'expériences au sein de l'écosystème, en particulier au moyen d'études

de cas et de cas pédagogiques. Ces exemples concrets peuvent donner des indications précieuses sur la manière dont les principes peuvent être efficacement mis en œuvre et adaptés dans divers contextes. En échangeant les expériences, les pratiques exemplaires et les leçons retenues, les intervenants peuvent collectivement renforcer leur capacité à prendre des décisions et des mesures fondées sur des principes.

Cibler, appuyer et développer une variété de canaux de communication pour échanger les connaissances, instaurer la confiance et renforcer la transparence.

Garantir la participation active des intervenants représentant diverses perspectives et expertises tout au long de la conception de l'évaluation axée sur les principes et de la création conjointe des principes. Cela peut se faire au moyen d'approches critiques et décoloniales comme le modèle de partenariat d'apprentissage, les cercles d'apprentissage, les consultations régulières ou les comités consultatifs comme le groupe de gouvernance des principes de JEDIA, en encourageant un sentiment d'appropriation et d'adhésion parmi toutes les parties concernées. De plus, il faudrait renforcer, appuyer et célébrer les canaux de communication, le cas échéant.

Garantir des canaux de communication transparents et accessibles pour communiquer les mises à jour, les progrès et les résultats liés à l'EAP. Il peut s'agir de bulletins d'information réguliers, de portails en ligne ou de plateformes de communication dédiées pour diffuser des renseignements, solliciter des commentaires et favoriser un sentiment de communauté et de collaboration parmi les intervenants.

Incorporer les principes de JEDIA

S'assurer que les principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité sont au cœur de la conception et de la mise en œuvre de l'EAP. Il faut notamment s'appuyer sur des méthodes et des outils de recherche décoloniaux, en particulier sur des approches participatives axées sur la communauté, qui privilégient une « attitude d'apprentissage » plutôt que l'expertise. Cela implique de remettre en question les dynamiques de pouvoir et les hiérarchies enracinées et de respecter la souveraineté des données lorsqu'on travaille avec des communautés qui méritent l'équité et leurs représentants. Cela peut également se traduire par la mise en lumière d'autres approches centrées sur les principes de JEDIA pour vivre les principes en action.

Continuer à plaider en faveur de la valeur et de l'utilisation des principes et de l'évaluation axée sur les principes.

La valeur des principes repose sur leur capacité à fournir un cadre clair et cohérent pour orienter les actions, les décisions et les comportements. Lors de la conception des prochains programmes, il pourrait être utile de fournir

un contexte aux utilisateurs des principes quant à la manière dont ils peuvent s'en servir et dont ils peuvent leur être utiles pour la mise en œuvre.

4.2 Évolution des principes du PPI

À la suite à l'intégration des données recueillies lors de l'enquête de référence, des cercles d'apprentissage et des réunions sur le PPI, l'ensemble de principes révisés recommandé est le suivant :

- 1. Sensibiliser davantage à la finance sociale.** Élargir les connaissances et la disponibilité des options de finance sociale pour les OVS, les communautés et les personnes. Reconnaître que de nombreuses communautés et cultures ont des pratiques et une expertise existantes. Donner la priorité à des relations étroites et importantes avec les communautés et les OVS, ainsi que prévoir le temps nécessaire pour établir des liens dans cet écosystème.
- 2. Faire progresser les perspectives en matière de JEDIA.** Définir, renforcer et utiliser les principes de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (JEDIA) dans la prise de décision afin d'améliorer la diversité de la finance sociale et de l'innovation sociale. Établir une communication et une collaboration continues au sein de l'écosystème de l'IS/FS afin de continuellement évaluer les objectifs de JEDIA et de les classer par ordre de priorité, en s'assurant qu'ils correspondent à l'évolution des besoins et des valeurs de la communauté.
- 3. Cultiver des écosystèmes collaboratifs.** Favoriser une culture d'écosystème qui accorde la priorité à la collaboration plutôt qu'à la concurrence. Établir une communication ouverte et transparente avec les partenaires, les OVS, les experts et les intervenants du gouvernement dans le but de créer une synergie, de favoriser l'apprentissage mutuel et de faire abstraction des structures traditionnelles.
- 4. Donner du pouvoir aux organismes à vocation sociale.** Aider les OVS en adaptant les approches à leurs besoins et à leur contexte, en équilibrant la responsabilité et en s'efforçant de réduire les obstacles à la participation, en simplifiant les processus lorsque c'est possible et en aidant les OVS tout au long de leur croissance. Maintenir et favoriser l'autonomie et la résilience à l'échelle de l'écosystème.
- 5. Permettre l'adaptation.** Encourager les « boucles d'apprentissage » et la structure itérative en évaluant continuellement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et en utilisant ces renseignements pour s'améliorer. Prévoir le temps et les ressources nécessaires pour apprendre, changer d'avis et adapter la conception de programmes d'IS/FS.
- 6. Accepter le risque et l'expérimentation.** Encourager la prise de risque puisqu'elle favorise l'innovation. Échanger, apprendre et apprécier les connaissances générées par la prise de risques dans l'écosystème de l'IS/FS, en utilisant les échecs comme des possibilités d'apprentissage pour l'avenir.

4.3 Conclusion

Même si les premiers principes du PPI 1.0 cadrent avec les valeurs de l'écosystème canadien de l'IS/FS et des partenaires du PPI, il faut aligner davantage cet accord à l'application pratique dans le travail quotidien. Pour aller de l'avant, il est urgent de sensibiliser davantage et d'adopter ces principes au sein de l'écosystème.

Les conclusions de cette EAP soulignent le rôle essentiel d'une vision et de principes communs dans la gestion du changement à l'échelle sectorielle, en particulier dans un paysage diversifié et complexe comme celui de l'écosystème de l'IS/FS. L'EAP met en lumière la nécessité d'aligner les intervenants aux objectifs communs afin de garantir une action cohérente et efficace. Ces principes constituent un objectif commun et fixent des normes et des pratiques exemplaires indispensables à l'évolution rapide du secteur.

En outre, des principes communs renforcent la résilience du secteur et sa capacité à répondre aux dynamiques externes, notamment à l'évolution de la demande du marché et aux nouvelles difficultés sociales. En favorisant la cohésion et l'alignement, ces principes permettent d'établir des partenariats et des collaborations essentiels, en abordant des questions complexes dans un esprit de collaboration. Toutefois, les commentaires soulignent l'importance d'intégrer profondément ces principes aux activités quotidiennes afin de favoriser la réussite collective et la durabilité.

S'appuyant sur une analyse des commentaires, des valeurs et des difficultés liés aux principes du PPI, le présent rapport propose un ensemble peaufiné de six principes pour orienter la conception des prochains programmes au sein de l'écosystème canadien de l'IS/FS, en garantissant l'alignement aux besoins et aux aspirations du secteur. Ces principes visent à tenir compte des complexités et des diverses dynamiques présentes dans le secteur, en favorisant la collaboration, l'innovation et la durabilité pour l'avancement des initiatives ayant des répercussions sociales.

5/ Références

Norton, L. (2003). The Power of Circles: Using a Familiar Technique to Promote Culture Change. *Journal of Social Work in Long-Term Care*, 2(3-4), 285-292. https://doi.org/10.1300/J181v02n03_17

Patton, M. Q. (2017). *Principles-focused evaluation: The GUIDE*. Guilford Press.

Patton, M. Q. (2018). FAQs 2.0 with Michael Quinn Patton [PDF]. Retrieved from <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Events/One%20Day%20Events/2019%20PFE/FAQs%202.0%20with%20Michael%20Quinn%20Patton.pdf>

Patton, M. Q. (2010). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.

Roholt, R. V., Fink, A., & Ahmed, M. M. (2023). The Learning Partner: dialogic approaches to monitoring and evaluation in international social development. *Knowledge Management for Development Journal*, 17(1/2), 181-204.

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2, 17-37.

6/ Annexes

Annexe A : Infographie des principes initiaux du PPI 1.0

Pas de version française disponible.



Annexe B : Énoncés de l'enquête de référence

Les questions suivantes ont été posées pour chacun des six principes.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Indif-férent	En désac-cord	Pas du tout d'accord
1. Le principe X donne des conseils et une orientation clairs sur ce qu'il faut faire, ce qu'il faut valoriser et la façon d'agir pour être efficace au sein de mon organisme. ^G					
2. Le principe X sert à faire des choix et à prendre des décisions. Autrement dit, lorsque je suis confronté à un choix, ce principe peut servir à la prise de décision. ^U					
3. Il est possible de suivre les conseils du principe X. ^U					
4. Les valeurs qu'exprime le principe X sont une source d'inspiration. ^I					
5. Le principe X est pertinent pour le travail qu'accomplit mon organisme dans le cadre du Programme de préparation à l'investissement. ^I					
6. Je peux observer la manière dont le principe X est pertinent dans les divers contextes et situations associés au travail de mon organisme au titre du Programme de préparation à l'investissement. ^D					
7. Le principe X présente des caractéristiques durables et je peux imaginer qu'il sera utile au fil du temps. ^D					
8. Je peux évaluer si on suit ou respecte le principe X dans notre travail. ^E					

^G – Élément de l'enquête mesurant les « directives ».

^U – Éléments de l'enquête mesurant l'« utilité » (la moyenne a été calculée pour obtenir une note unique).

^I – Éléments de l'enquête évalués comme étant « inspirants » (la moyenne des éléments a été calculée pour obtenir une note unique).

^D – Éléments de l'enquête mesurés sur le « plan développemental » (la moyenne des éléments a été calculée pour obtenir une note unique).

^E – Élément de l'enquête mesuré comme étant « évaluable » (la moyenne des éléments a été calculée pour obtenir une note unique).

Dans quelle mesure respectez-vous actuellement ce principe au sein de votre organisme?

- a) La plupart du temps
- b) Parfois
- c) Rarement
- d) Jamais

Après l'évaluation de chaque principe, les questions ouvertes suivantes ont été posées :

1. Pensez-vous qu'un sentiment d'appartenance à la communauté a été créé au sein du Programme de préparation à l'investissement? Pourquoi ou pourquoi pas?
2. Qu'est-ce qui vous plaît dans les principes existants? Que changeriez-vous?

Annexe C : Tableau 1

Tableau 1 de l'annexe. Perception du sentiment d'appartenance à la communauté : thèmes dérivés des questions ouvertes de l'enquête de référence.

Thème	Exemple de citation
Difficultés associées aux courts délais	<p><i>« Le calendrier des projets n'est pas adapté à une collaboration réussie. Il n'est pas évident de savoir si nous travaillons (ou même si nous devrions travailler) à l'unisson dans la même direction. »</i></p> <p><i>« La partie la plus difficile pourrait être d'inviter, de créer un espace et de poursuivre les collaborations nouvelles ou émergentes étant donné les différentes étapes des projets des partenaires du PPI (certains terminent, d'autres sont en plein travail, d'autres encore sont peut-être en phase d'expansion). »</i></p>
Difficultés associées à l'environnement virtuel pour créer des liens	<p><i>« Je pense qu'il aurait été plus utile de se rencontrer en personne au moins une fois pour renforcer les relations. »</i></p>
Désir d'avoir plus d'occasions d'entrer en contact	<p><i>« J'ai l'impression que nous n'avons pas suffisamment d'occasions d'entrer en contact, à moins que nous ne fassions activement l'effort de favoriser ces contacts. Cependant, tout le monde n'a pas le temps ou ne reconnaît pas la valeur de ces conversations occasionnelles. »</i></p> <p><i>« Les réunions des partenaires du PPI (séances de 3 heures sur 3 jours) et les déjeuners-conférences du PPI permettent de favoriser les contacts entre nous. Cependant, je pense que nous pourrions créer davantage de possibilités pour des projets de collaboration entre partenaires travaillant sur des thèmes semblables, plutôt que chaque organisme poursuive des projets distincts dans le cadre du PPI. »</i></p>

Annexe D : Tableau 2

Tableau 2 de l'annexe. Commentaires qualitatifs sur les principes du PPI 1.0 de référence

Thème	Exemple de citation
Commentaires positifs sur les principes	<p><i>« Je pense que les principes sont solides. Je trouve encourageant de voir les OVS au cœur des initiatives. »</i></p> <p><i>« J'apprécie l'importance accordée au fait d'être plus fort, meilleur, plus inclusif, lorsque nous faisons les choses ensemble et en collaboration. Il s'agit d'une éthique essentielle très présente parmi les principes et j'en suis reconnaissant. J'ai l'impression que les principes sont bien équilibrés. »</i></p>
Les principes ne sont pas utilisés ou les principes sont adoptés	<p><i>« En ce moment, il n'y a rien de fondamentalement négatif dans les principes. Cependant, ils n'ont pas été utilisés ni adoptés concrètement par l'écosystème. »</i></p> <p><i>« Les principes sont très bien, mais je ne sais pas trop quoi en faire. Je pense que ce sont mes valeurs personnelles et les valeurs ou principes de notre organisme qui sont au cœur de la manière dont nous abordons notre travail au sein du PPI, et non ces principes. »</i></p>
Manque de clarté dans la mise en œuvre	<p><i>« Je les apprécie en général, mais ils sont parfois assez complexes. Par exemple, qu'entendons-nous exactement par « étendre la portée »? »</i></p> <p><i>« Je suggère de les rendre plus mesurables. »</i></p>
Les principes doivent être axés sur la communauté	<p><i>« Je ne suis pas d'accord avec le principe 4; je ne suis pas d'accord avec le fait que les organismes à vocation sociale doivent être considérés comme le principal bénéficiaire. Je pense plutôt que les communautés devraient jouer ce rôle. »</i></p>

Thème	Exemple de citation
Plus de détails sur la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion	<p data-bbox="667 247 1349 359"><i>« Les principes ne mettent pas suffisamment l'accent sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). »</i></p> <p data-bbox="667 390 1370 579"><i>« Les descriptions de la justice, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (JEDI) devraient être plus spécifiques. Nous devons préciser quels groupes sont inclus, car certains sont plus exclus de cet espace que d'autres. »</i></p>